

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**FAKULTA PEDAGOGICKÁ**

**Katedra sociální studií a speciální pedagogiky**

**Studijní program :** Sociální práce  
**Studijní obor :** Penitenciární péče  
**Kód oboru :** 7502R023

**Název bakalářské práce :**

**SEBEHODNOCENÍ ÚTVARŮ POLICIE ČR NA ZÁKLADĚ  
MODELU EXCELENCE EFQM  
SELFEVALUATION OF POLICE CZECH REPUBLIC DEPARTMENT  
ON THE BASIS OF EFQM EXCELLENCE MODEL**

**Autor :** **podpis autora :** \_\_\_\_\_

Tomáš Hrabánek  
Benátecká Vrutice 94  
289 24 MILOVICE

**Vedoucí práce :** Mgr. Václav Kopecký

**Počet :**

stran	obrázků	tabulek	grafů	zdrojů	příloh
69	3	9	9	10	1+ 1 CD

CD obsahuje celé znění bakalářské práce

V Milovicích dne 25. dubna 2007

# TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

## FAKULTA PEDAGOGICKÁ

Katedra sociálních studií a speciální pedagogiky

### ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Jméno a příjmení:**

Tomáš Hrabánek

**Adresa:**

Benátecká Vrutice 94, 289 22 Lysá nad Labem

**Studijní program:**

Sociální práce

**Studijní obor:**

Penitenciární péče

**Kód oboru:**

7502R023

**Název práce:**

SEBEHODNOCENÍ ÚTVARU POLICIE ČR  
NA ZÁKLADĚ MODELU EXCELLENCE EFQM

**Název práce v angličtině:**

SELFEVALUTION OF POLICE CZECH REPUBLIC  
DEPARTMENT ON THE BASIS OF EFQM  
EXCELLENCE MODEL

**Vedoucí práce:**

Mgr. Václav Kopecký

**Termín odevzdání práce:**

30. 4. 2007

Bakalářská práce musí splňovat požadavky pro udělení akademického titulu „bakalář“ (Bc.).

  
vedoucí bakalářské práce

  
děkan FP TUL

  
vedoucí katedry

**Zadání převzal (student):** Tomáš Hrabánek

**Datum:** 28. 01. 2006

**Podpis studenta:** .....

## **Charakteristika práce :**

Bakalářská práce se zabývá teoreticky i prakticky problematikou řízením kvality na základě Modelu excelence EFQM v podmínkách Policie ČR.

## **Cíl práce :**

Zjištění možného přínosu metody sebehodnocení útvarů Policie ČR podle metodiky Modelu excelence EFQM v oblasti kritéria č. 1 vedení, možné dopady na kvalitu práce řídících pracovníků

## **Předpoklad práce :**

Teoretická i praktická znalost činností v rámci sebehodnocení na základě Modelu excelence EFQM a znalost sebehodnotících zpráv útvarů okresních ředitelství Policie ČR Kutná Hora, Nymburk, Mladá Boleslav.

## **Hlavní použité metody :**

studium dokumentace pro podstatu a hodnocením Modelu excelence EFQM  
nestandardizovaný dotazník  
analýza statistických údajů

## **Základní literatura :**

EFQM, *Model excelence EFQM*. 1.vyd. Praha : Česká společnost pro jakost, 2003.  
ISBN 80-02-01572-X

EFQM, *Hodnocení pro excelenci*. 1. vyd. Praha : Česká společnost pro jakost, 2003.  
ISBN 80-02-01580-0

JOHNSON G., SCHOLLES K., *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha : Computer Press, 2000.  
ISBN 80-7226-220-3

BĚLOHLÁVEK F., KOŠTAN P., ŠULÉŘ O., Management. Olomouc : Rubicon, 2001.  
ISBN 80-85839-45-8

MAYEROVÁ M., RŮŽIČKA J. *Moderní personální management*, 1.vyd. Jinočany : H&H, 2000.  
ISBN 80-86022-65-X

## **Prohlášení**

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000Sb. o právu autorském, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do její skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Milovicích dne : 25. 4. 2007

Podpis :

### **Poděkování :**

U příležitosti této bakalářské práce děkuji všem, kteří mi velmi pomáhali při psaní. Děkuji rodině za trpělivost a své dceři **Markétě Hrabánkové**. Dále bych chtěl poděkovat za dobrou spolupráci **Mgr. Jaromíru Dolejšimu** řediteli okresního ředitelství Policie ČR Nymburk, **JUDr. Blance Matějů** ředitelce okresního ředitelství Policie ČR Kutná Hora, **Ivanu Žučenkovi** řediteli okresního ředitelství Policie ČR Mladá Boleslav. Především si dovoluji vyslovit poděkování vedoucímu bakalářské práce **Mgr. Václavu Kopeckému** za jeho metodické vedení, odbornou pomoc a konstruktivní připomínky

**Název bakalářské práce :** Sebehodnocení útvarů Policie ČR na základě Modelu excellence EFQM

**Název BP v angličtině :** Selfevaluation of police Czech Republic department on the basis of EFQM excellence Model

**Jméno a příjmení autora :** Tomáš Hrabánek

**Akademický rok odevzdání BP :** 2007

**Vedoucí BP :** Mgr. Václav Kopecký

### **Resumé :**

**Bakalářská práce** se zabývala problematikou zavádění principů řízení kvality do činnosti Policie ČR na základě Modelu excellence EFQM, především možnými výhodami provádění sebehodnocení pro organizaci, které je vhodným nástrojem pro zjišťování dosažené úrovně excellence a nalezení prostoru pro další zlepšování činnosti organizace podle jednotlivých kritérií metodiky pro sebehodnocení. Práce byla zaměřena na jedno z klíčových kritérií „vedení“. Cílem bylo teoreticky objasnit problematiku Modelu excellence EFQM a kritéria sebehodnocení č. 1 vedení a praktické přínosy pro útvary Policie ČR na činnost řídicích pracovníků.

Práce obsahuje dvě části, část teoretickou a část praktickou. **Část teoretická** se zabývá objasněním pojmů a podstaty řízení organizace, objasněním podstaty problematiky řízení kvality za pomoci Modelu excellence EFQM, podstaty a principů sebehodnocení organizace se zaměřením na management organizace a celkovým významem excellence pro útvary Policie ČR. **Praktickou částí** byly porovnány sebehodnotící zprávy tří okresních ředitelství Policie ČR a na základě dotazníků bylo u těchto okresních ředitelství Policie ČR dopady na chod organizace

### **Klíčová slova :**

Management, manažer, řízení lidských zdrojů, Model excellence EFQM, sebehodnocení, organizace, Policie ČR, okresní ředitelství, zákazníci, partneři, řízení kvality, nástroje, orientace, kritérium, vedení, výsledky

## Summary :

**This Bachelor's work** was occupied with problems of principles establishment of governance quality activate into police Czech Republic on the basis of EFQM excellence model, especially with possible advantages of making selfevaluation for organization, which is suitable implement for recognition of achieved level of excellence and founding space for other improvement of organization activity according to individual criterions of methodology for selfevaluation. The work was concentrated on the one of the crucial criterions - „the governance“. The objective was theoretical enlightenment of EFQM excellence model problems and criterions of selfevaluation number one – management and practical contribution for police Czech Republic departments for managers activities.

This work contain two parts – theoretical part and practical part. **The theoretical part** is occupied with clarification concepts and substance of organization management, substance problems of quality management with the help of EFQM excellence model, substance and principles of organization selfevaluation with a view to organization management and total signification of excellence for police Czech Republic departments. **In the practical part** there were confronted selfevaluation reports of three district police offices and on the basis of questionnaires were discovered effects of organization functioning.

## Crucial world:

Management, manager, human resources management, EFQM excellence model, selfevaluation, organization, police Czech Republic, district police offices, a clients, partners, manatement of quality, implement, orientation, criterion, management, results



## OBSAH

1. ÚVOD .....	11
2. TEORETICKÉ ZPRACOVÁNÍ PROBLÉMU .....	13
2.2. MANAGEMENT .....	13
2.1 Manažer .....	13
2.3. Teorie řízení .....	14
2.4. Lidé v organizaci .....	15
2.5. Vedení .....	15
2.6. Kontrola .....	16
2.7. Řízení kvality .....	17
2.7.1 Význam pro organizaci .....	17
2.7.2 Zavádění systému řízení kvality .....	17
2.7.3 Principy řízení kvality .....	19
2.7.4 Orientace na zákazníka .....	19
2.7.5 Nástroje na podporu TQM .....	20
2.7.6 Předpoklady .....	20
2.7.7 Etapy zavádění systému řízení kvality .....	21
3. VZNIK MODELU EXCELENCE EFQM .....	22
3.1 Pojem EFQM .....	22
3.2. Proč mít model .....	23
3.3. Důvody zavedení Modelu excelence EFQM do Policie ČR .....	23
3.4. Model excelence EFQM .....	25
3.4.1 Kritéria Modelu .....	25
3.5. Sebehodnocení .....	27
3.5.1 Co je to sebehodnocení .....	28
3.5.2 Přínosy sebehodnocení .....	28
3.5.3 Metody sebehodnocení a jejich výběr .....	29
3.5.4 Postup při sebehodnocení .....	30
3.6. Hodnocení metodou RADAR .....	31
3.6.1 Aplikování logiky typu RADAR .....	31
4. ZAVÁDĚNÍ MODELU EXCELENCE EFQM DO POLICIE ČR .....	32
5. PRAKTICKÁ ČÁST .....	33
5.1 CHARAKTERISTIKA OKRESNÍCH ŘEDITELSTVÍ .....	33

5.1.1 Okresní ředitelství Policie ČR Kutná Hora .....	33
5.1.2 Okresní ředitelství Policie ČR Nymburk .....	34
5.1.3 Okresní ředitelství Policie ČR Mladá Boleslav .....	34
6. SEBEHODNOCENÍ ÚTVARŮ POLICIE NA ZÁKLADĚ MODELU	
EXELENCE EFQM .....	35
6.1 Kritérium č. 1 VEDENÍ .....	35
6.2 Subkritéria .....	35
6.2.1 1a) Vedoucí rozvíjejí poslání vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury excellence .....	35
6.2.2 1b) Vedoucí jsou osobně zainteresováni na tom, aby byl systém managementu organizace rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován .....	38
6.2.3 1c) Vedoucí se vzájemně ovlivňují se zákazníky, partnery představiteli společnosti	41
6.2.4 1d) Vedoucí spolu s lidmi v organizaci posilují kulturu excellence .....	43
6.2.5 1e) Vedoucí identifikují a podporují organizační změny .....	45
6.3 Zhodnocení sebehodnotících zpráv kritérium č. 1 vedení z hlediska pochopení a přínosu pro zlepšování činnosti organizace .....	47
6.4 Jak hodnotí management řadoví policisté .....	49
6.4.1 Okresní ředitelství Policie ČR Kutná Hora .....	50
6.4.2 Okresní ředitelství Policie ČR Nymburk .....	52
6.4.3 Okresní ředitelství Policie ČR Mladá Boleslav .....	55
7. ZÁVĚR .....	59
8. NÁVRH OPATŘENÍ .....	62
9. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	63
10. SEZNAM PŘÍLOH .....	64

## 1. ÚVOD

V rámci organizace Policie České republiky dochází v současném období k přerodu celé organizace v moderní policejní sbor, který chce na základě změny filozofie pojetí policejní práce přejít od tradičního pojetí služby státu k novému pojetí služby občanům jako hlavním zákazníkům, kteří jsou odběrateli policejních služeb. Vedením Policie ČR jsou vytýčeny úkoly k naplnění těchto vizí a cílů.

Vzhledem k potřebám přerodu Policie ČR jako organizace poskytující službu všem občanům se vyskytla potřeba najít model, který by se dal vhodně aplikovat na její činnost a tento model byl nalezen v podobě zavádění modelu řízení kvality EFQM excelence vytvořený neziskovou organizací EFQM (*European Found Quallity Management*) jako model podnikatelské úspěšnosti, který lze obecně aplikovat nejen na výrobní organizace, ale i na organizace státní správy apod., a to na základě partnerství s organizacemi působícími ve stejné či podobné oblasti činností organizace, tedy se všemi, které mohou svým podílem přispět k naplnění stanovených vizí a cílů organizace Policie ČR..

Policie ČR jako první organizace v České republice se přihlásila k zavedení modelu do všech útvarů Policie ČR. V roce 2002 byl proto zahájen twinningový projekt Phare CZ 01/IB/JH/04 a jako partnerská organizace byla vybrána nizozemská policie, která EFQM Model excelence zavedla pro všechny policejní složky již v r. 1996.

Model se opírá o transparentnost a kritické sebehodnocení, které neslouží k činnosti kontrolních orgánů, ale má vést k uvědomění si dosaženého stavu a toto zjištění musí být využito jako předpoklad pro kvalitativně správná rozhodnutí a pro nalezení prostoru ke zlepšování činnosti Policie ČR.

Od zavedení modelu do Policie ČR se očekává, že dojde k systémovosti hodnocení, zavedením systémové hodnotící metody, která poskytne dostatek informací o efektivitě procesů a míry uspokojování potřeb všech zákazníků. Každý policista by měl na základě principů Modelu excelence, s každým svým zákazníkem jednat tak, jak zákazník očekává. Cílem je tedy mít spokojeného policistu, který svou práci rád vykonává a současně spokojeného občana, tyto cíle se vzájemně nevylučují.

Zavádění modelu řízení EXCELENCE EFQM do řízení policie ČR spadá do oblasti managementu, proto na úvod uvádím některé obecné zásady řízení organizací a zásady řízení lidí v organizaci, obecně dopady zvolených způsobů řízení na výsledky organizace a dále objasněním pojmu modelu excellence EFQM v obecných rovinách a následně její možné přínosy pro práci organizace Policie ČR.

Vzhledem k rozsáhlosti tématu jsem se ve své práci zaměřil na jedno z klíčových kritérií sebehodnocení útvarů Policie ČR, kritérium č. 1 vedení, protože si myslím, že management organizace je jednou z rozhodujících sil, která ovlivňuje její činnost a to naplňováním poslání, vizí politiky, strategií a cílů organizace svým působením na ostatní pracovníky a usměrňováním jejich činnosti tak, aby došlo k jejich naplnění.

Cílem mé práce by mělo být zjištění jak daleko postoupila organizace ve způsobu zpracování sebehodnotících zpráv, jak tyto zprávy odrážejí názory managementu organizace, zda si organizace uvědomují význam modelů řízení kvality a jsou ochotny tyto změny prosadit do činnosti jimi řízených útvarů Policie ČR. K tomu jsem použil analýzu sebehodnotících zpráv tří okresních ředitelství Policie ČR Správy středočeského kraje, ke kterým jsem se zaměřil na postup zpracování těchto zpráv podle metodiky sebehodnocení.

Ve druhé části jsem se zaměřil na vnímání policistů jak oni jsou seznamováni s vizemi, politikou, strategií a cíly organizace u které jsou zaměstnaní zda management tyto vize a cíle prosazuje a zda se je snaží naplňovat. Pro toto jsem si stanovil krátký dotazník zaměřený na vnímání policistů svých vedoucích pracovníků, vnímání jejich hodnocení a motivace k dosahování excelentní výsledků.

Vzhledem k tomu, že Policie ČR je na počátku zavádění modelu řízení kvality do své činnosti se na základě této práce mělo ukázat, že jeho zavedením může organizace skutečně dosahovat excelentních výsledků a je přínosem jak pro organizaci samotnou tak hlavně pro odběratele jejích služeb a to v pojetí Policie ČR je naplnění potřeb běžného občana.

## **2. TEORETICKÉ ZPRACOVÁNÍ PROBLÉMU**

### **2.1 MANAGMENT**

Management je proces<sup>1</sup> soustavy následných aktivit a úkolů, je to proces systematický při kterém manažer vkládá do svých aktivit řád a úkoly vykonává způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Management plní úkoly v oblasti plánování (volba úkolů, určování jejich priorit), organizování (přidělování úkolů členům organizace, koordinace jejich činnosti), vedení (proces motivace, a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků) a kontrolování (vyhodnocování a srovnání informací s plánovanými cíli. Tyto hlavní úkoly se dále konkretizují do různých oblastí života organizace a nabývá v nich specifického charakteru. Úkoly se konkretizují do oblasti strategického řízení, marketingu, řízení financí, řízení lidských zdrojů, řízení kvality, řízení informací, krizového řízení a řízení změn. Pro tuto práci bude podstatná činnost v oblasti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Plánuje počty pracovníků podle profesí, kvalifikace a dalších kritérií v návaznosti na strategické záměry organizace. Tyto záměry naplňuje vyhledáváním, výběrem a přijímáním pracovníků, jejich dalším rozvojem a vzděláváním, v souladu s jejich potencionálem a potřebami organizace. Hledá a stanovuje optimální formy motivace pracovníků. Hodnotí úspěšnost jejich práce a na základě tohoto hodnocení stanovuje další rozvojové intervence, stimuluje je k dosahování náročnějších cílů a odměňuje jejich dosavadní výsledky. Plánuje kariérové dráhy pracovníků a hledá pro ně optimální uplatnění a využití jejich schopností.

### **2.2 Manažer**

Manažer odpovídá za plnění úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace, rozdíly v úrovni manažerů umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, a při tom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.

Manažeři se dělí podle svého postavení na liniové (na nižších úrovních) jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů, střední manažeři odpovídají za řízení liniových manažerů, uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují

---

<sup>1</sup> BĚLOHLÁVEK, *Management*, Olomouc : 2001, s. 24

vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů a vrcholoví manažeři odpovídají za celkovou výkonnost organizace, jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie, organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů.

Manažeři ve své činnosti vystupují v několika typech vztahů a to vztahů vůči nadřízeným, vztahů vůči podřízeným a také vztahů vůči klientům. Úspěšnost jejich práce lze posuzovat podle výsledků, kterých dosahují, ale také podle toho jak svou práci dělají z hlediska procesního, tedy podle kritérií jak organizují práci, řízení času, delegování úkolů, komunikace s pracovníky přístup ke klientům, kreativita a přístup k inovacím, pracovní nasazení.

## **2.3 Teorie řízení**

Dělbou práce, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravidla, normy se objevují již u primitivních společenstev. V průběhu vývoje řízení činnosti vznikaly různé teorie řízení, jako například mechanistické pojetí, přenáší principy fungování strojů do teorie organizace. Byrokracie M. Webera je postavena na pravidlech fungování administrativy. Racionální autorita je nadřazena všem ostatním typům autorit. Klasické řízení, které vytvořili H. Fayol, F.W. Mooney a L. Urwick, je systém plánování, projektování a účetnictví a zavedli zásadu managementu, jako je zásada jediného vedoucího, rovnováha autority a odpovědnosti. Vědecká teorie F. Taylora aplikuje mechanistický systém řízení. Jak ve výrobě, tak v administrativě opomíjejí mechanistické přístupy individualitu člověka.

Řadu návodů pro vedoucí pracovníky jak jednat podřízenými přinesla škola lidských vztahů, podle které je nejdůležitějším motivačním faktorem jsou interpersonální vztahy, které bývají silnější než individuální zájmy a zájmy organizace. Tento systém má řadu přístupů řízení jako třeba humanistický, který vyzdvihuje člověka a jeho potřeby, zejména potřebu individuálního rozvoje a sebeaktualizace. Moderní přístupy kladou důraz na vztahy organizace a prostředí, postmoderní teorie se snaží zachytit organizaci v celé její složitosti s důrazem na dílčí problémy. Uvádí, že normálním stavem je chaos a úspěch záleží na přizpůsobení se tomu to chaosu. Myšlenka učící se organizace je syntéza moderních a postmoderních přístupů řízení, uspět mohou je takové organizace, které uplatňují principy nepřetržité přeměny, podpory vzdělávání, týmové práce a nové role manažerů.

## **2.4 Lidé v organizaci**

Chování lidí v organizaci je určováno zejména jejich osobnostmi, dynamikou organizačních vztahů a kulturou organizace.

Osobnost člověka je jedinečné spojení psychických rysů, které se vyvíjí působením biologických, sociálních a kulturních faktorů. Schopnosti jsou kapacitou osobnosti vykonávat nějakou činnost. Pro kvalitní práci jsou důležité nejen odborné vlastnosti, ale i dovednosti, které si člověk vytvořil praxí a výcvikem. Vlastnosti osobnosti určují relativně stálý způsob jednání v určitých situacích, určité vzorce chování dané pro konkrétní situace. Osobnost, stejně jako vlastnosti se projevuje v každodenním životě v jeho činnosti a kvalitě výkonu jeho profese.

Motivy a potřeby vyjadřují pohnutky lidí k jednání, lidé se liší ve své orientaci, jednání některých jedinců je postaveno na silné potřebě výkonu, jiných na přátelství nebo potřebě moci. Souhrn postojů k různým jevům v organizaci tvoří klima uvnitř organizace. Zásadní rozhodnutí v životě organizace i jedince jsou činěna s ohledem na hodnotové orientace. Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cíle, které lidé považují za důležité. V životě jedince jsou rozhodnutí ovlivněna preferovaným okruhem hodnot, to samé se projevuje i v kariérovém zaměření. V životě organizace jsou důležité pracovní hodnoty (peníze, práce, jistota postavení, odborný růst, osobní postavení, přátelé, spolupracovníci, firma apod.) Tyto hodnoty řídí chování lidí v organizaci. Stávají se potřebami, které vyvolávají aktivitu, zaměřenou k jejich realizaci. Hodnotový systém člověka je ovlivněn mnoha faktory jako jsou příslušnost k určité skupině (věk, pohlaví, profese, postavení, politické národnosti, sociální a další).

Poznání osobnosti lidí má význam pro strategické rozhodování o lidských zdrojích a pro řadu personálních činností.

## **2.5 Vedení**

Vedení je definováno jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Pokud bude chtít vedoucí dosáhnout určitého cíle musí své pracovníky náležitě motivovat. Styl vedení je způsob chování vedoucího a jeho individuální přístup k motivování pracovníků. Neustálé uspokojování základních hodnot (zvyšováním hmotné odměny, odstraňováním nedostatků

pracovního prostředí) nemůže být trvalým zdrojem motivace pracovníků, účinným motivačním zdrojem je uspokojování dalších lidských potřeb jako jsou sociální potřeby a potřeby osobního růstu.

Existuje řada teorií ve způsobech vedení a motivování lidí, kdy každá upřednostňuje různé aspekty v průběhu motivace, například teorie expektance, kdy člověk je motivován až tehdy pokud vidí výsledky své práce, nebo teorie modifikace organizačního chování motivace prezentací příjemných skutečností a odstranění nepříjemných. Podle teorie spravedlnosti srovnává vlastní výstupy a vstupy s vstupy a výstupy druhých, a další.

Každá teorie vysvětluje určitý problém. Některé spíše vykládají průběh motivace jiné zase podávají návod jak motivovat. Nové vedení si všímá doposud opomíjených emocionálních faktorů založených na výměně mezi pracovníkem a vedoucím, tak také na charisma vedoucího, při kterém vedoucí uspokojuje vyšší potřeby svých podřízených a získává je pro účast na změnách reality.

Přístup podřízených k nadřízeným pracovníkům má také různé podoby a souvisí se stylem vedení nadřízených.

## **2.6 Kontrola**

Jednou ze základních funkcí manažera je kontrola, která má za cíl včasného a hospodárneho zjištění odchylek, rozbor a přijetí závěrů k nápravě odchylek, které jsou v rozporu s předem stanovenými cíli organizace. Kontrolní procesy mají funkci dohledu nad probíhající činností, srovnání aktuálního stavu dosažených výsledků vzhledem k plánovaným cílům a nápravy odchylek a ovlivňování budoucího rozhodování.

Kontrolní proces má čtyři stádia a to sestavení cíle kontroly, určení kontrolních kritérií, tyto kritéria musí vycházet z cílů a záměrů organizace, představují určité klíčové doby plánu, které jsme schopni posoudit. dalším stádiem je identifikace odchylek, podle předchozích kritérií rozdíl mezi dosahovanými a plánovanými výsledky, analýza odchylek, stanovit příčiny odchylek, jejich negativní nebo pozitivní význam a také jejich vážnost zda vyžadují okamžitou nápravu či jsou z hlediska dosažení cíle bezvýznamné. Dále následují výběr nápravných opatření a jejich realizace.

Kontrolní proces zahrnuje monitorování prostředí, vymezení směru, kterým se bude



organizace ubírat, hodnocení probíhajících činností a hodnocení samotného kontrolního mechanismu.

## **2.7 Řízení kvality**

V nedávné době byla kvalita považována pouze za jeden z dílčích ukazatelů chodu organizace, kterou spolehlivě můžou dokladovat procenta úspěšnosti, není zcela určující kritériem chodu organizace a je v plné kompetenci techniků výstupní kontroly. Význam kvality je podstatně vyšší, řízení kvality je především záležitostí lidských zdrojů a ne pouze technickým problémem a posláním organizace je hlavně uspokojení zákazníka. Kvalita<sup>2</sup> je to co si přeje zákazník a řízení kvality je filozofie, která znamená zcela zásadní změnu v pojetí firmy, v jejím systému, struktuře i kultuře.

### **2.7.1 Význam pro organizaci**

Jednou z příčin zavádění řízení kvality je požadavek zahraničních partnerů přizpůsobení se evropským normám. Zavedení prvků řízení kvality podstatně zvýší úspěšnost organizace, zákazníci preferují takové služby, které dokáží nejlépe uspokojit jejich potřeby. Zavedením systému dochází ke snižování provozních nákladů a zvyšuje se zároveň produktivita práce. Čas hledáním neustálým hledáním závad a jejich odstraňováním je zpravidla mnohem delší než čas, který je potřebný k zavedení systému řízení kvality. Další atributem pro zavedení řízení kvality je pověst organizace, tam kde jsou služby poskytovány špatně, nejsou podle představ zákazníka, klesá pověst organizace a dochází ke ztrátě zákazníků. Systém řízení kvality dále odstraňuje stres v organizaci, protože neustálé plánování činností v souladu s normami zajišťuje nerušenou práci, nedochází k tzv. „hurá akcím“ a děláním na poslední chvíli, protože se nic nezanedbává a neponechává náhodě. Soustavné zavádění kvality do organizace umožňuje rozvoj lidských zdrojů protože klade zvýšené nároky na znalosti a nové dovednosti (týmové práce, komunikaci, vedení lidí, systematické plánování apod.) a to vede k neustálému zlepšování tvořivého potenciálu všech členů pracovního kolektivu.

### **2.7.2 Zavádění systému řízení kvality**

Zavedení systému řízení kvality je dlouhodobý proces. Zavádění systému probíhá k několika

---

2 BĚLOHLÁVEK, *Management*. Olomouc : 2001, s. 418

stádiích, kde přechází od kontroly, přes operativní řízení kvality a zabezpečení kvality až ke komplexnímu řízení kvality. Od vyhledávání nedostatků, přes získávání a účast zaměstnanců, až po průběžné zlepšování.

Organizace, které svůj přístup k řízení kvality zakládají na kontrole nebo na operativním řízení kvality se zaměřují na nacházení chyb a na odstraňování chyb služby. V tomto systému je veškerá odpovědnost za kvalitu delegována na výstupní kontrolu a management necítí potřebu zvyšovat náklady na další zabezpečování kvality.

Organizace, které svůj přístup k řízení kvality staví na zabezpečení kvality se orientuje na kontrolu projektu a postupu činnosti. Pozornost se soustřeďuje na plánování, zdokonalování projektu služeb, řízení postupu a motivování pracovníků. Přechod od následné kontroly k prevenci již vyžaduje značné organizační změny, novou filozofii řízení i přístupu manažerů.

Komplexní řízení kvality (TQM -Total Quality Management) je komplexní řízení kvality, aktivuje každého člena organizace i pracovníky spolupracujících organizací k poskytování služeb, které odpovídají potřebám a očekáváním zákazníků. Rozdíl od systému zabezpečení kvality je v tom, že TQM zajišťuje komplexní řízení kvality ve všech činnostech organizace, nevynechává žádný útvar, žádného pracovníka.

Komplex znamená, že do procesu poskytování služeb zákazníkovi je zapojen každý pracovník organizace.

Řízení znamená, že TQM je řízeným procesem, který zahrnuje lidi, výrobu a podpůrné nástroje a metody.

Kvalita musí být jednoznačně definována, aby ji bylo možno kdykoliv změřit nebo zjistit. Musí být stejně pochopena všemi pracovníky, aby nedocházelo ke různým výkladům a tím k různým hodnocením ukazatelů kvality, každý pracovník musí vědět, kdy služba vyhovuje a kdy už nevyhovuje potřebám zákazníka.

Filozofie TQM se zakládá na vytváření podnikové kultury, která podporuje inovace a klade důraz na:

- rychlost reagování na změny vnějšího okolí

- přizpůsobivost požadavkům zákazníka
- spolupráci a komunikaci uvnitř podniku
- participativní vedení a jeho angažovanost při zavádění a realizaci TQM

### 2.7.3 Principy řízení kvality

Základními elementy principu řízení kvality jsou dlouhodobé plánování, oddanost zaměstnanců vůči organizaci kolektivismus, princip celoživotního zaměstnání, kdy tyto elementy umožňují organizaci vynakládat vysoké finanční náklady do rozvoje pracovníků do jejich kvalifikace. Zavedení principů řízení kvality do organizace vytváří kulturu kvality, která se prolíná všemi částmi systému řízení organizace a vyznačuje se specifickými aspekty organizačního<sup>3</sup> života :

- orientací veškerého úsilí na zákazníka a uspokojování jeho potřeb
- změnou organizační struktury směrem k vybudování vnějšího a vnitřního systému dodavatelsko-odběratelských vztahů
- tvořením mezioborových týmů a širokým zaváděním týmové práce do činnosti organizace
- zdůrazněním dokonalého postupu práce a prevence nedostatků proti dosavadnímu zaměření na kontrolu produktu a dodatečné odstraňování chyb.

Cílem kultury kvality je děláni věcí správně hned napoprvé.

Dosavadní výsledky ze zavádění systému řízení kvality ukázaly, že důsledností, důvěrou a odborným přístupem lze odstranit velkou část obtíží ve všech sférách řízení. Management kvality je podle dosavadních zkušeností systém vhodný ne jen pro výrobu a prodej, ale je to systém vhodný i pro služby, školství, státní správu a ostatní oblasti lidské činnosti.

### 2.7.4 Orientace na zákazníka

Obecně pod pojmem kvalita si představujeme různé vlastnosti zboží od pevnosti, barevnosti až po dejme tomu trvanlivosti. Nové pojetí je podstatně širší, protože zahrnuje to, co si žádá zákazník a to se může od klasického pojetí kvality lišit a to v tom, že rozhodující není výrobek sám o sobě, ale potřeba zákazníka. Vlastnosti, které zákazník nepožaduje, nejsou z hlediska kvality podstatné. Pokud máme hovořit o kvalitě řízení tak se jedná o poskytování takových služeb, která plně uspokojí zákaznickovy potřeby. Jde o to poskytnout zákaznickovy služby v takové kvalitě, aby

3 BĚLOHLÁVEK, *Management*. Olomouc : 2001, s. 421

pro něho byly dostatečně dostupné a byly mu k užítku.

K tomu, aby organizace mohla uspokojovat zákazníky, potřebuje průběžně zjišťovat, jaké jsou jejich potřeby. K tomu lze využít marketingové průzkumy a každodenní praxi z kontaktu se zákazníkem.

### **2.7.5 Nástroje na podporu TQM**

Pro podporu soustavného zlepšování byla vyvinuta řada nástrojů řízení kvality jako jsou grafy, diagramy, metody analýz.

V prostředí komplexního řízení kvality je měření pomocným nástrojem při každodenní činnosti organizace, pokud chceme takové prostředí vytvořit nesmí být nástroje měření posuzování poskytovaných služeb nástrojem, který využijí kontrolní orgány k represím. Nejde o nástroje k zjištění viníka a jeho exeplárnímu potrestání, ale jde o to najít odchylky a mít možnost tuto chybu napravit. Objektivní vykazování a vyhodnocování zjištěných výsledků pomůže všem pracovníkům.

Společnou charakteristikou všech základních nástrojů je jejich vizuální forma (obrázky, grafy, diagramy)

Evropská nadace pro řízení kvality (EFQM) vytvořila pro posuzování úrovně kvality v organizacích systém, který je postaven z poznatků, které obecně zahrnují vztahy mezi vedením výsledky organizace. Systém obsahuje devět domén působení na organizaci z nichž pět jsou domény předpokladů (vedení lidí, řízení pracovníků, záměry a strategie, zdroje, procesy) a čtyři jsou domény výsledků (spokojenost pracovníků, spokojenost zákazníků, vliv na společnost, hospodářské výsledky)

### **2.7.6 Předpoklady**

Mezi předpoklady patří :

- vedení jde o chování všech manažerů při realizaci kvality v organizaci, její prosazování jako základního procesu pro celkové zlepšování
- řízení pracovníků stupeň, ve kterém je využíván potenciál pracovníků k dosahování

výsledků

- záměry a strategie organizační poslání, hodnoty a vize, strategické cíle a způsob jejich dosahování, využití principů absolutní kvality při jejich formulaci.
- zdroje jde o řízení, efektivního využití a udržování ve prospěch organizace
- procesy veškeré aktivity, které přidávají hodnotu
- spokojenost pracovníků činnost organizace pro uspokojování potřeb svých zaměstnanců
- spokojenost zákazníků úsilí i uspokojování vnějších i vnitřních potřeb zákazníka
- vliv na společnost uspokojování požadavků širšího okruhu, přístup ke kvalitě života, ke kvalitě prostředí a ochrany globálních zdrojů
- výsledky ukazují do jaké míry byly splněny plánované cíle a výkony, jak jsou uspokojovány finanční zájmy organizace.

Ocenění kvality je přiznáváno na základě vyhodnocování jednotlivých domén auditory, kteří bodují dosaženou úroveň.

### **2.7.7 Etapy zavádění systému řízení kvality**

Teorie organizační změny učí, že každá změna<sup>4</sup> vyžaduje tři etapy :

- rozmrazení kdy v této fázi dochází k rozbití bariér obvyklých postupů, potlačení dosavadních nežádoucích postojů, narušení stávající organizační struktury. V případě kvality je o odbourání nedůslednosti, nezájmu o zákazníka, prosazování úzkých zájmů osobních nebo zájmů svého útvaru. Po této fázi může pokračovat druhá fáze
- vlastní změna tato fáze má podobu organizačních změn, kterými jsou personální výměny, změny organizačního uspořádání, změny legislativy a norem a také výcvik pracovníků apod. V této fázi jsou zaváděny nové normy, hodnoty, zvyky, postoje, jsou vytvářeny nové vztahy mezi činnostmi. Tyto změny jsou velmi křehké vzhledem k silným vazbám na předcházející systém a proto musí dojít k třetí fázi, kterou je
- zmrazení, které by mělo trvat několik let, kdy je třeba důsledně dodržovat nově zavedený systém, a provádět jeho kontrolu a je potřeba neustále hledat slabá místa a odstraňovat dílčí nedostatky po určité době začne nový systém pracovat bez aktivní podpory samovolně.

---

4 BĚLOHLÁVEK, *Management*. Olomouc : 2001, s. 418

### 3. VZNIK MODELU EXCELENCE EFQM

EFQM – European Found Quality Management – je nezisková organizace, která byla založena evropskými společnostmi a podnětem<sup>5</sup> k tomuto kroku se stala potřeba vytvořit v Evropě zázemí pro zlepšování, budování, konkurenceschopnosti a motivace ke kvalitě vůbec zejména ve vztahu k Japonsku a USA. Jde o evropskou neziskovou společnost, která řídí a dohlíží na proces udílení evropské ceny za jakost je vlastníkem produktu Modelu excelence EFQM, řídí projekt stupně excelence, poskytuje vzdělávací programy a tréninkové kurzy v oblasti Modelu excelence EFQM a metod sebehodnocení, prostřednictvím nástrojů sebehodnocení benchmarkingu, organizací speciálních projektů, workshopů a mnoha dalších aktivit se snaží působit na zlepšování konkurenceschopnosti evropských organizací a podporovat „trvale udržitelnou excelenci“.

Model podnikatelské úspěšnosti, model excelence EFQM byl představen v roce 1991 jako rámec pro sebehodnocení organizací a základ pro účast v Evropské ceně za jakost. EFQM propaguje koncepci partnerství s obdobnými národními organizacemi v Evropě s cílem prosazovat trvale udržitelnou excelenci. Tyto národní organizace spolupracují s EFQM při prosazování Modelu excelence EFQM.

#### 3.1 Pojmy EFQM

Pro lepší představu o podstatě Modelu excelence EFQM uvádím několik zásadních pojmů Modelu excelence EFQM

- **Excelence** - jde o vynikající postupy řízení organizace a dosahování výsledků založených na souboru základních kompetencí, které zahrnují orientaci na výsledky, zákazníka, vedení apod.
- **Základní koncepce excelence** – soubor zásad a ideálních vzorů, na nichž je založena struktura Modelu excelence
- **Etika** – obecné mravní zásady, které organizace uznává a řídí se jimi
- **Kultura** – celkový rozsah chování, etiky a hodnot, které členové organizace předávají, provádějí a posilují
- **Vedoucí** – lidé, kteří koordinují a vyvažují zájmy všech, kteří mají na organizaci nějaký

---

5 Česká společnost pro jakost, *Manuál sebehodnocení*. Praha : 2005 s.3

zájem

- **Zákazníci** – externí zákazníci, odběratelé služeb
- **Partneři** - pracovní vztahy mezi stranami, které vytváří hodnotu pro zákazníka
- **Politika a strategie** – strategie je způsob, kterým organizace realizují své poslání a vize, je založena na potřebách hlavních zainteresovaných a podporována příslušnými politikami, plány, cíli, záměry a procesy
- **Poslání** - vyjádření, které popisuje účel organizace, proč existuje.
- **Vize** – představa organizace, jaká chce být v budoucnu
- **Procesy** - posloupnost činností, které přidávají hodnotu, a to produkováním požadovaných výstupů a různých vstupů
- **Řízení** – struktura pravomocí a řízení uvnitř organizace

### 3.2 Proč mít Model excellence

Aby organizace byly úspěšné<sup>6</sup>, potřebují si bez ohledu na odvětví, velikost, strukturu nebo vyzrálост vytvořit vhodnou strukturu managementu. Praktickým nástrojem k tomu je Model excellence EFQM. Jednotlivé organizace Model excellence používají různými způsoby jako nástroj sebehodnocení, aby zjistili jak daleko jsou na cestě k excelenci a pochopili mezery a podněcuje jejich řešení. Dále je používají jako základ společné komunikace a způsob myšlení o organizaci, který je jednotný ve všech útvarech. Dále Model používají organizace jako rámec pro rozmísťování existujících iniciativ, k odstraňování duplicit a identifikování mezer a také jako strukturu pro systém managementu organizace.

### 3.3 Důvody pro zavedení Modelu excellence EFQM do Policie ČR

Účelem projektu<sup>7</sup> zavedení Modelu excellence EFQM do činnosti policie je zlepšit výkonnost a součinnost policie jako služby s důrazným zaměřením na zákazníka, kterým je občan a založit systém řízení kvality, který je slučitelný s filozofií nadace pro řízení kvality. Zavedením modelu kvality řízení<sup>8</sup> modelem excellence EFQM do Policie ČR se má poskytovat profesionální a přátelská služba zákazníkům. V první řadě se model opírá o kritérium transparentnosti a kritického sebehodnocení, které vede k uvědomění si dosaženého stavu, které dále musí sloužit jako

6 EFQM, *Model excellence EFQM*. Praha : 2003 s. 4

7 Česká společnost pro jakost, *Model EFQM pro Policii ČR*. Praha : 2004

8 Česká společnost pro jakost, *Manuál sebehodnocení*. Praha : 2005 s.8

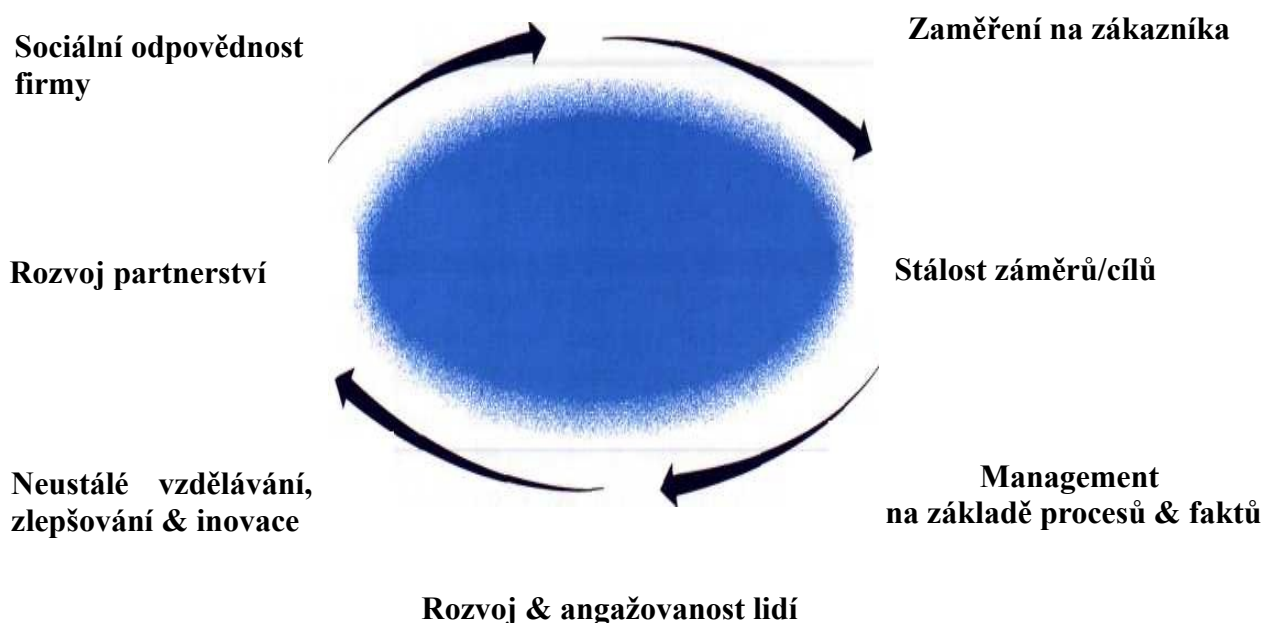
předpoklad pro kvalitativně správná rozhodnutí do další činnosti. Konečným cílem aplikace modelu kvality je dosažení a udržení vysoké úrovně spokojenosti občanů a dalších zákazníků s prací policie, tedy zvýšení pocitu bezpečí občanů a zlepšení image Policie ČR.

V důsledku aplikace Modelu excelence EFQM dojde k zásadní změně filozofie policejní práce a to od tradiční službě státu, k novému pojetí ke službě občanům. Pro každého policistu to bude znamenat, že s každým svým zákazníkem – občanem, bude jednat tak jak to tento občan očekává. Budeme tedy mít spokojeného policistu, který rád dělá svojí práci a současně spokojeného občana.

Základní koncepce Modelu excelence (obr. č.1) jsou:

- **Orientace na výsledky** – excelence je dosahování výsledků, které potěší veškeré zainteresované strany a organizace
- **Zaměření na zákazníka** – je vytvoření trvale udržitelné hodnoty pro zákazníka
- **Vedení a stálost záměrů a cílů** – znamená vizionářské a tvůrčí vedení ve spojení se stálostí záměrů a cílů
- **Management na základě procesů a faktů** – excelence je řízení organizace pomocí souboru vzájemně závislých a propojených systémů, procesů a faktů
- **Rozvoj lidí a jejich angažovanost** – excelence je maximalizování přínosů zaměstnanců prostřednictvím jejich rozvoje a angažovanosti
- **Neustálé vzdělávání, inovace a zlepšování** – excelence je pozitivní kritizování současného stavu a provádění změny prostřednictvím vzdělávání s cílem vytvářet příležitosti pro zlepšování a inovace
- **Rozvoj partnerství** – excelence je rozvíjení a udržování partnerství, která přidávají hodnotu
- **Sociální odpovědnost firmy** - excelence je překračování minimálního předpisového rámce, v němž organizace pracuje a úsilí pochopit očekávání svých zainteresovaných stran ve společnosti a reagovat na ně.





### 3.4 Model excellence EFQM

Model excellence EFQM je založen na devíti kritériích. Model vychází z předpokladu, že excelentních výsledků s ohledem na výkonnost, zákazníky, lidi a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení pohánějícího politiku a strategii, které jsou naplňovány prostřednictvím lidí, partnerství, zdrojů a procesů. Každé z devíti kritérií má svou definici, která jej objasňuje a aby široký význam kritéria se mohl dále rozšířit patří ke každému subkritériu, kterých výčet není vyčerpávající.

#### 3.4.1 Kritéria modelu

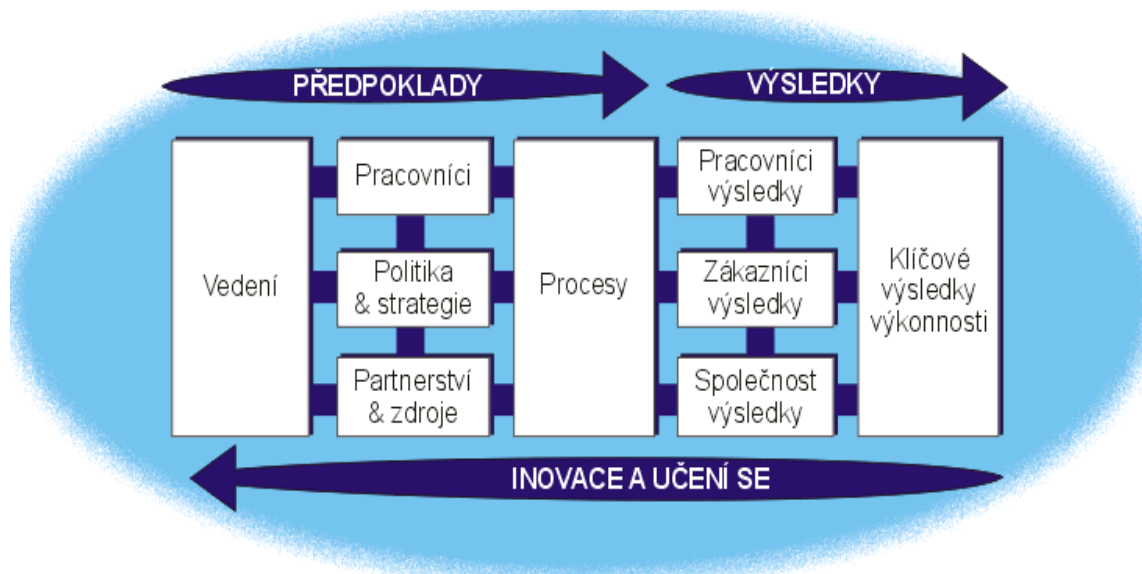
- **Kritérium č. 1 = vedení** – Excelentní vedoucí rozvíjejí a usnadňují dosažení poslání a vize<sup>9</sup>. Rozvíjejí hodnoty a systémy organizace, požadované pro trvale udržitelný úspěch a uskutečňují to prostřednictvím svých činů a vlastního chování. V průběhu období změn zachovávají stálost záměrů. Tito vedoucí, je-li to požadováno, jsou schopni změnit nasměrování organizace a inspirovat ostatní, aby je následovali.
- **Kritérium č. 2 = politika a strategie** – Excelentní organizace uplatňuje svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zainteresované strany, která bere v úvahu bezpečnostní

<sup>9</sup> Česká společnost pro jakost, „Model EFQM pro Policie ČR“. Praha : 2004

situaci teritoria ve kterém působí. K naplnění této strategie jsou vypracovány a aplikovány politika, plány, cíle a procesy.

- **Kritérium č.3 = lidé** – Excelentní organizace řídí, rozvíjí a využívají celkový potenciál svých lidí na úrovni jednotlivce, týmu a organizace. Propagují čestnost a rovnost a zapojují a zmocňují své lidi. Pečují o ně, komunikují s nimi a odměňují a oceňují je takovým způsobem, který motivuje personál a vytváří závazek k využívání jejich dovedností a znalostí ve prospěch organizace.
- **Kritérium č. 4 = partnerství a zdroje** – Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerství, dodavatele a vnitřní zdroje, aby podpořili politiku, strategii a efektivní fungování procesů. Během plánování partnerství a zdrojů a při jejich řízení organizace využívají své současné a budoucí požadavky, požadavky společnosti a životního prostředí.
- **Kritérium č. 5 = procesy** – Excelentní organizace navrhují, řídí a zlepšují procesy, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářeli pro ně rostoucí hodnotu.
- **Kritérium č. 6 = zákazníci, výsledky** – Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na své zákazníky (oběti protiprávních jednání, občané kteří posuzují policii na základě vlastních názorů, osoby které musí ze zákona strpět zásah do své osobní svobody jako svědci, osoby které se dopustili protiprávních jednání, orgány státní správy a samosprávy, další organizace, instituce a subjekty)
- **Kritérium č. 7 = lidé, výsledky** – Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na své lidi.
- **Kritérium č. 8 = společnost, výsledky** – Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na společnost
- **Kritérium č. 9 = klíčové výsledky výkonnosti** – Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na klíčové prvky své politiky a strategie.

Uplatňování opatření ke zlepšování nebo zvažování procesů se ve většině případů prolíná s více než jedním subkritériem. Toto propojení je v Modelu excelence graficky (obr.č.2) znázorněno čarami, které spojují jednotlivé políčka s kritériem a jsou nazývány drahami červených čar.



### 3.5 Sebehodnocení

Úspěšné dosažení excellence se týká <sup>10</sup> konkrétních výsledků organizace v tom, co dělá, jak to dělá výsledků, kterých dosáhne a důvěry, že tyto výsledky budou udrženy i do budoucnosti. Aby si organizace vybudovala důvěru, že dovede udržet pozitivní výsledky, musí hledat důkazy o tom, že její činnost a úsilí je korektní, systematické a jsou neustále přezkoumávány a zlepšovány. Důvěra organizace je dále ovlivněna její schopností organizace, na vlastní prozíravosti, znalosti svých silných stránek, znalostí oblastí zlepšování a zejména na schopnosti identifikovat a rozvíjet strategie a nasměrovat ji tak, aby předpokládala takové strategie, které jí zvýší výkonnost.

Proces sebehodnocení se opírá o Model excellence EFQM. Existuje symbolický vztah mezi jednotlivými kritérii modelu, kdy výsledky<sup>11</sup> jsou způsobeny předpoklady a předpoklady jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z výsledků. Excelentních výsledků je dosahováno s ohledem na výkonnost, zákazníky, lidi a společnost a to prostřednictvím vedení, které je poháněno politikou a strategií, které jsou naplňovány prostřednictvím lidí, partnerství, zdrojů a procesů.

Sebehodnocení, které využívá tento model má předpoklad k vytvoření obrazu organizace a kontrolního bodu, které zahrnují vše.

<sup>10</sup> EFQM, *Hodnocení pro excelenci*. Praha : 2003 s. 4

<sup>11</sup> EFQM, *Hodnocení pro excelenci*. Praha : 2003 s. 5

Všechny organizace nejsou stejné jsou navzájem odlišné, každá je jedinečná a Model excellence založený na souborech základních koncepcí, které jsou všemi uznány jako podstatné složky kterékoliv organizace, je použitelný u všech organizací.

Excelentní organizace jsou ty, které usilují o uspokojení svých zainteresovaných stran. Proces sebehodnocení, respektive informace o současných silných stránkách a o oblastech pro zlepšování, protože Model excellence, podle kterého bylo hodnocení provedeno, dává ucelenou zpětnou vazbu pokrývající všechny oblasti řízení organizace. Sebehodnocení by mělo být součástí procesu pro sestavení strategie a musí být výlučně propojeno s procesem plánování.

### **3.5.1 Co je to sebehodnocení**

Sebehodnocení<sup>12</sup> je souhrnné systematické, pravidelné přezkoumávání činností a výsledků, prováděné organizací, porovnávané s Modelem excellence EFQM. Proces sebehodnocení umožňuje organizaci, aby jasně rozpoznala své silné stránky a oblasti, v nichž se může uskutečňovat zlepšování, a vrcholí v plánovaných činnostech zlepšování, které jsou následně monitorovány z hlediska pokroku.

Primárním účelem sebehodnocení je urychlit zlepšování. Aby bylo sebehodnocení úspěšné musí být propojeno s ostatními procesy managementu v organizaci, hlavně s procesy rozvoje, strategie a plánování.

### **3.5.2 Přínosy sebehodnocení**

Mezi přínosy sebehodnocení na základě Modelu excellence EFQM zjištění silných stránek organizace a oblasti pro zlepšování a pravidelné měření pokroku, zlepšování vývoje strategie organizace a jejího plánu, vytváření společného jazyka a koncepčního rámce pro způsob řízení a zlepšování organizace, rozvíjení manažerských dovedností, vzdělávání lidí v organizaci, hodnocení organizace koherentním způsobem usnadnění porovnání s jinými organizacemi podobnými nebo odlišnými, začleňování různých iniciativ, zlepšování do činností, poskytování hodnocení dosažených výsledků.

---

12 EFQM, *Hodnocení pro excelenci*. Praha : 2003, s. 11

Souhrnně lze říci, že proces sebehodnocení nabízí příležitost dozvědět se:

- o silných stránkách a oblastech pro zlepšování
- o tom jak daleko organizace došla k excelenci
- jak se porovnává s ostatními
- kam zaměřit své konečné zdroje, aby bylo dosaženo maximálních přínosů

Model poskytuje vedoucím pracovníkům užitečné postřehy, zda je schopen pochopit, že v jednom nebo několika kritériích probíhá mnoho iniciativ nebo není dostatek aktivit a nebo nejsou žádné.

### **3.5.3 Metody sebehodnocení a jejich výběr**

Metody sebehodnocení jsou čtyři a to dotazník - lze jím velmi rychle dokončit za předpokladu použití ověřeného a existujícího dotazníku. Jedná se o metodu pro shromažďování informací pro vnímání lidí v organizaci. Pro metodu EFQM jsou vypracovány dva dotazníky s vícenásobnou volbou odpovědí, kdy první z nich je pracovní sešit s devadesáti otázkami, je založen na pojetí RADAR podle EFQM. Druhý je nazývaný Stanovení excelence s padesáti otázkami. Hodnotící seminář - jedná se většinou o akci na půl dne až jeden den, kdy se členové týmu zapojí do diskuse a do procesu rozhodování, který souvisí s hodnocením důkazů a předložených dat s dosahováním konsenzu o silných stránkách a o oblastech pro zlepšování. Na základě této diskuse by měla proběhnout další, která by stanovila priority potencionálních opatření ke zlepšování včetně stanovení časového harmonogramu. Metoda formulářů - tato metoda poskytuje alternativní možnost, která z hlediska zdrojů se nachází mezi metodou simulace udělování ceny, náročnou na zdroje. Simulace udělování ceny - jedná se o repliku zadání pro Evropskou cenu za jakost, kdy organizace vypracuje kompletní přihlašovacím dokumentaci pro vstup do Evropské ceny, kterou následně hodnotí tým hodnotitelů.

Volba metody sebehodnocení organizace závisí na rozdílech ve vyzrálosti a vynaloženého úsilí organizace, kdy na začátku cesty k excelenci se volí jednodušší formy jako jsou dotazníky a postupem zvyšování vyzrálosti organizace lze hodnocení provádět hodnotícím seminářem až po nejvyšší formu Simulace udělování ceny nebo přímo žádosti o udělení ceny jakosti. Dalším aspektem pro zvolení správné metody sebehodnocení závisí na stupních a výstupních údajích a náročnosti důkazů a jejich volby.

### 3.5.4 Postup sebehodnocení

Sebehodnocení probíhá v osmi krocích, které spočívají:

1. **V získání & udržet závazek vedení** – jde o zařazení všech vedoucích pracovníků do procesu, a to zařadit sebehodnocení jako strategický nástroj, zdůraznit zaměření na zákazníka a prosperitu, vystavit je úspěchu jiných organizací a získat jejich aktivní účast v jejich odpovědnosti za určité kritérium
2. **Vypracovat a rozvíjet strategii komunikování** – je nezbytné, aby hned od počátku byla jasné strategie pro sdělování zpráv např. regionální publikace, vývěsky, setkání týmů, zájmových skupin, prezentace, předávání zpráv přes internet, setkání se zaměstnanci apod.
3. **Plánovat sebehodnocení** – na základě současné kultury organizace, důležité je, aby organizace měla jasno o závěrech, kterých hodlá dosáhnout, a k tomu zvolit specifickou metodu sebehodnocení, která bude nejvhodnější pro dosažení těchto očekávaných závěrů.
4. **Vybrat a vyškolit osoby**, - které jsou přímo zapojeny v procesu – při provádění sebehodnocení existuje řada různých rolí, které se mohou začít používat nezávisle na použitých specifických metodách. Kam patří granty, manager projektu, personál, hodnotitel, vedoucí hodnotitel, facilitátor, sběratel dat, autor zpráv.
5. **Provádět sebehodnocení** – primárním cílem sebehodnocení je identifikovat silné stránky organizace a oblasti pro zlepšování a nahromadit energii pro zlepšení výkonnosti organizace.
6. **Zvažovat závěry a stanovovat priority** – klíčovými otázkami na něž si musí odpovědět jsou co je důležité, jak dobře v této oblasti pracujeme, jaká klíčová témata se objevila, kde musíme zlepšit činnost, jaké jsme našli silné stránky, které silné stránky chceme rozvíjet a dále využít, jaké uznáme oblasti pro zlepšování, které nebudeme prosazovat protože pro nás nejsou podstatné a naopak, které budeme chápat jako prvořadé a jak budeme sledovat pokrok.
7. **Dopracovat a uplatňovat akční plány** – je to fáze přechodu od vstupů ke stanovování priorit na základě strategické potřeby a sem patří sestavení stručného přehledu problémů, které je potřeba řešit, stanovit si ukazatele úspěchu, začlenit údaje časových plánů a projektů, viditelná a specifická odpovědnost včetně individuální odpovědnosti spojené se stanovením osobních cílů a oceněním výkonnosti, ujistit se že opatření jsou začleněna do plánovacího cyklu organizace.
8. **Monitorovat pokrok akčního plánu a přezkoumat proces sebehodnocení** – moment zpětné vazby.

### 3.6 Hodnocení metodou RADAR

RADAR sestává ze čtyř prvků:

**Výsledky (Results)** - <sup>13</sup> patří sem to, co organizace dosahuje.

**Přístup (Approach)** - patří sem to, co organizace hodlá udělat, a důvody pro to. Excelentní organizace budou mít solidní přístupy.

**Aplikace (Deployment)** - patří sem to, co organizace dělá pro efektivní aplikaci přístupu.

**Hodnocení a přezkoumání (Assessment and Review)** - patří sem to, co organizace dělá pro přezkoumání a zlepšování jak přístupu, tak jeho aplikace.

- organizace potřebuje:
- stanovit „výsledky“, na něž se zaměřuje jako na součást procesu tvorby politiky a strategie.
- naplánovat a vypracovat integrovaný soubor jasných „Přístupů“ pro získání požadovaných výsledků jak v současnosti, tak v budoucnu;
- „aplikovat“ tyto přístupy systematickým způsobem, aby se zajistilo jejich úplné uplatnění;
- „hodnotit“ a „přezkoumat“ přístupy na základě monitorování a analýzy dosažených výsledků a probíhajících vzdělávacích činností. Nakonec podle potřeby identifikovat zlepšování, stanovit jejich priority, plánovat a uplatňovat je.

#### 3.6.1 Aplikování logiky typu RADAR

Logiku typu RADAR lze využít pro hodnocení a sebehodnocení, které používá matici vyhodnocování typu RADAR.

Prvky RADARu spolu se subkritérii Modelu lze používat pro stimulování myšlení, jak zvážit otázky týkající se přístupů, které se mají použít, jak je aplikovat a jak měřit efektivnost zvolené cesty nebo jako způsobu analýzy strukturovaného problému. Prvky RADARu nabízejí strukturu pro práci v průběhu procesu, projektu nebo přístupu a pro identifikování problematických oblastí.

Výsledky", „Přístup", „Aplikace", „Hodnocení a přezkoumání" jsou prvky RADARu. Tyto

---

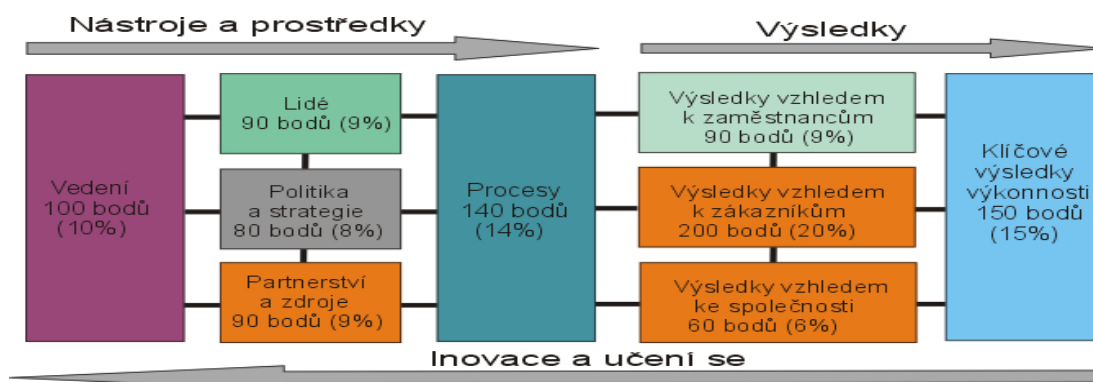
<sup>13</sup> Česká společnost pro jakost, *Model EFQM pro Policii ČR*. Praha : 2004

prvky by měly platit pro každé ze subkritérií Modelu.

Matice bodového hodnocení typu RADAR je metoda hodnocení použitá pro bodové hodnocení pro organizace, které provádějí sebehodnocení a chtějí používat bodové hodnocení pro benchmarking nebo pro jiné účely.

Prvním krokem bodového hodnocení je použití matice bodového hodnocení typu RADAR, aby se každému subkritériu přiřadil procentní počet bodů (obr.č.3). Toho se dosáhne uvážením každého z prvků atributů matice pro každé ze subkritérií v Modelu. Potom se použije souhrnný přehled bodového hodnocení, aby se sloučily procentní počty bodů přidělené subkritériu a získal se tak celkový počet bodů na stupnici od 0 do 1000 bodů.

Obr. č. 3 Procentní podíl kritérií v Modelu excellence EFQM



#### 4. ZAVÁDĚNÍ MODELU EXCELENCE EFQM DO POLICIE ČR

Doposud provedenými výzkumy bylo zjištěno, více než dvě třetiny potencionálních zákazníků považují Policii ČR za partnera na kterého se můžou s důvěrou obrátit a 68 % občanů považuje práci Policie za profesionální, prováděnou kvalitně a 58% občanů si myslí, že policii řídí schopní odborníci.

Naopak výhrady mají občané k nerovnému přístupu policistů k lidem různého společenského postavení a zejména nedostatečnému postihu přestupků spáchaných policisty ze strany jejich vedení.



Většina předcházejících projektů realizovaných v rámci Ministerstva vnitra a Policie České republiky byla primárně zaměřena na zvýšení efektivity boje s organizovanou a mezinárodní kriminalitou. Implementace systému managementu kvality do policie rovněž nepochybně přispěje i k tomuto cíli, avšak pouze jako jednomu z mnoha jiných, protože šíře záběru tohoto nového projektu je prakticky neomezená - bude se dotýkat veškerých činností všech útvarů Policie ČR.

Půjde o nepřetržité vyhledávání a využívání příležitostí:

- ke zlepšení a zrychlení poskytovaných služeb,
- k odstraňování překážek a zbytečností ve všech oblastech a na všech úrovních výkonu policejní práce,
- k vytvoření personálních a materiálních podmínek pro okamžité, zdvořilé přijímání oznámení nebo žádostí od občanů v kulturním prostředí nově budovaných recepcí policejních služeben, a pro průběžné informování občanů o přijatých opatřeních a postupu řešení jejich případů.

## **5. PRAKTICKÁ ČÁST**

Pro praktickou část jsem zvolil zhodnocení sebehodnotících zpráv okresní ředitelství Policie ČR v Kutné Hoře, v Nymburce a v Mladé Boleslavi, se zaměřením na hodnotící kritérium č. 1 Vedení, na to jak tuto oblast jednotlivé organizační články v rámci policie vidí ze svého pohledu, jak je ve své činnosti uplatňují. Zda na základě provedeného sebehodnocení daného kritéria nachází organizace prostor pro zlepšování své činnosti a praktické dopady na celkovou činnost organizace. Dalším možným zjištěním může být zda organizace chápe kdo jsou její partneři a zákazníci, a zda chápe proč mít Model excellence EFQM a jak tento model může prospět organizaci.

### **5.1 CHARAKTERISTIKA OKRESNÍCH ŘIDITELSTVÍ**

#### **5.1.1 Okresní ředitelství Policie ČR Kutná Hora**

Okres Kutná Hora je okrajovým okresem Středočeského kraje a jeho rozloha činí cca 91 600 ha. Správní strukturu okresu tvoří 88 obcí, kde je v současné době evidováno 74 044 obyvatel. Okresním městem je město Kutná Hora. Statut města v tomto okrese mají další tři obce a to: Čáslav, Uhlířské Janovice a Zruč nad Sázavou. Okres Kutná Hora nepatří mezi významné průmyslové

oblasti. Převažuje zde těžba kamene a vápence, zpracování dřeva a zemědělství.

Okresní ředitelství Policie ČR Kutná Hora je rozděleno do šesti územních teritorií, které spravují obvodní oddělení třetího typu. Okresní ředitelství je začleněno organizačně do Policie ČR správy středočeského kraje. Poslání, tedy obsah činnosti a základní úkoly okresního ředitelství jsou stanoveny zákonem č. 283/1991 Sb. O Policii ČR.

### **5.1.2 Okresní ředitelství Nymburk**

Okres Nymburk je rozložen na 876,03 km<sup>2</sup> z čehož je téměř 70% zemědělských pozemků a 17,5% lesů. V okrese je evidováno 86 476 trvale žijících obyvatel v celkem 90-ti obcích, ze kterých šest má statut města. Správně je teritorium okresu spravováno třemi obcemi s rozšířenou působností a do teritoria spadá působnost dvou obcí s rozšířenou působností sousedního okresního ředitelství Policie ČR Kolín.

Okresní ředitelství Policie ČR Nymburk je rozděleno do sedmi územních celků, které spravují obvodní oddělení, jedno druhého typu a ostatní třetího typu. Okresní ředitelství je začleněno organizačně do Policie ČR správy středočeského kraje. Poslání, tedy obsah činnosti a základní úkoly okresního ředitelství jsou stanoveny zákonem č. 283/1991 Sb. O Policii ČR.

### **5.1.3 Okresní ředitelství Mladá Boleslav**

Okres Mladá Boleslav leží v severovýchodní části středočeského regionu a zaujímá rozlohu 102 282 ha. Na území je celkem sedm měst a 91 obcí a působí zde dvě obce s rozšířenou působností. Na území je evidováno cca 120 000 obyvatel z nichž asi 1/3 žije v okresním městě v Mladé Boleslavi. Region lze charakterizovat jako zemědělsko-průmyslový.

Okresní ředitelství Policie ČR působí na území bývalého území okresu Mladá Boleslav a je rozděleno do šesti teritorií, které spravují obvodní oddělení. Poslání, tedy obsah činnosti a základní úkoly okresního ředitelství jsou stanoveny zákonem č. 283/1991 Sb. O Policii ČR.

## **6. SEBEHODNOCENÍ ÚTVARŮ POLICIE NA ZÁKLADĚ MODELU EXCELENCE**

### **6.1 Kritérium č. 1 VEDENÍ**

**Excelentní vedoucí rozvíjejí a usnadňují dosažení poslání a vize. Rozvíjejí hodnoty a systémy organizace, požadované pro trvale udržitelný úspěch, a uskutečňovat to prostřednictvím svých činů a vlastního chování. V průběhu období změn zachovávají stálost záměrů/cílů. Tito vedoucí, je-li to požadováno jsou schopni změnit nasměrování organizace a inspirovat ostatní, aby jej následovali.**

### **6.2 Subkritéria**

#### **6.2.1 1a) Vedoucí rozvíjejí poslání vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury excellence**

*Rozvíjení a modelování hodnot, etiky a veřejné odpovědnosti, podpora firemní kultury, aktivní angažovanost v činnostech zlepšování, určování priorit, pobízení a povzbuzování spolupráce v rámci organizace apod.*

#### **a) Policie ČR , okresní ředitelství Kutná Hora**

V sebehodnotící zprávě se odkazuje na zákon o Policii ČR, kde je stanoveno obecné poslání Policie, které je dále rozvedeno obecně v interních aktech řízení. Okresní ředitelství stanovuje vizi „aby organizace byla otevřená veřejnosti a všechny úkoly plnila kvalitně a profesionálně“. Na hlavní zásady kultury odkazuje na Etický kodex Policie ČR vydaný rozkazem policejního prezidenta, kde jeho plnění je zahrnuto do hodnocení jednotlivce. Vedení klade důraz na profesionální vystupování všech zaměstnanců, zejména na dodržování pravidel slušného chování. Vedoucí všech stupňů předkládají podněty ke zlepšování pracovního prostředí a technického zajištění servisním službám a jejich realizace záleží na finančním rozpočtu organizace. Podněty týkající se ovlivnění bezpečnostní situace a dalších služebních činnosti předkládají služebním postupem nadřízeným vedoucím nebo přímo kompetentní službě.

Změny organizační struktury provádí vedení okresního ředitelství v omezené míře, jedná se o změny uspořádání služeb v rámci stanovených početních stavů a stanovené vzorové systemizace, změny zásadního charakteru navrhuje vrcholný management nadřízené součástí, která je kompetentní k jejich provedení (navýšení početních stavů, zřízení a zrušení oddělení apod.)

Vedení okresního ředitelství podporuje vzdělávání všech pracovníků, to jednak podporou studia na školách různého typu, dále prováděním vlastních školicích akcí, střídáním vedoucích stejné úrovně a zaměřením na ostatních oddělení formou praxe ke získání nových zkušeností a podnětů ke zlepšování práce na svém útvaru.

Priority stanovuje okresní ředitelství vždy počátkem roku na konkrétní rok. Spolupráce mezi útvary v rámci okresního ředitelství je podporována na formálních i neformálních setkáních a je pravidelně vyhodnocována na služebních poradách, při dokladacích, výjezdních poradách.

Ze zhodnocení kritéria 1a) okresním ředitelstvím Policie ČR v Kutné Hoře lze dovodit, že organizace zná své poslání, má stanoveny jasné a konkrétní vize a tyto prosazuje směrem dolů na vedoucí nižších organizačních článků a dále vedoucími všech stupňů také na všechny pracovníky organizace. Organizace je přístupná názorům a podnětům, které mohou zlepšit její činnost, podporuje vzdělávání zaměstnanců a firemní kulturu. Organizace si stanovuje konkrétní priority své činnosti a tato pravidelně vyhodnocuje a hledá prostor pro zlepšování své činnosti.

Sebehodnotící zpráva v subkritériu 1a) postihuje vedoucí pracovníky všech stupňů a postihuje jak poslání vize, úkoly všech rozhodujících oblastí činnosti organizace.

#### **b) Policie ČR, okresní ředitelství Nymburk**

V sebehodnotící zprávě se odkazuje na zákon o Policii ČR, uvádí, že zná úkoly, které vychází z priorit a cílů stanovených vrcholným managementem nabízených součástí a vedení Policie, je kladen důraz na jednotné vystupování vrcholného managementu okresního ředitelství směrem ven i dovnitř organizace. Priority vedení okresního ředitelství vychází z priorit stanovených nabízenými součástmi. Řídící struktura přezkoumává a hodnotí efektivitu podřízených vedoucích, na služebních poradách, ale i na ostatních formálních a neformálních setkáních. Na vedoucí nižších organizačních článků je delegována odpovědnost za činnost ve svěřené územní působnosti útvaru.

K motivaci pracovníků a vedoucích nižších organizačních článků je využívána jen kázeňská pravomoc vymezená zákonem o služebním poměru příslušníků ozbrojených sborů, je podporována spolupráce mezi jednotlivými útvary organizace okresního ředitelství.

Ze zhodnocení kritéria 1a) okresním ředitelstvím Policie ČR v Nymburce lze dovodit, že organizace, zná své poslání, které je stanoveno zákonem o Policii ČR a interními akty řízení vedení Policie, využívá především vize stanovené nadřízenými složkami a vedení Policie ČR, okresní ředitelství ve zprávě nemá uvedené konkrétní vize, nespecifikuje hodnoty a úkoly a možnosti pro zlepšování procesů. Nejsou ve zhodnocení subkritéria uvedeny důkazy jak jsou poslání, vize uplatňovány v praxi organizace.

Vrcholný management okresního ředitelství přenesl v maximální možné míře odpovědnost na nižší stupně řízení, otázkou je do jaké míry a zda toto přenesení odpovídá možnostem, které stanoví legislativa, interní akty řízení a samotná činnost vrcholného managementu Policie, Správ krajů a okresních ředitelství, možnosti vedoucích nižších organizačních článků jsou velmi omezeny navenými úkoly vyšších součástí (okres, kraj, prezídium), kdy nezbývá prostor pro operativní změny organizace služby vzhledem ke konkrétnímu vývoji situace na teritoriu útvaru a požadavkům zákazníka, vzhledem k tomu se mi zdá taková míra delegace alibistická, protože na druhé straně nevytváří prostor pro její uplatnění.

Jako motivační prvky je využívána jen kázeňská pravomoc stanovená zákonem, není využito prvků, nejlepší praxe, vyzdvihování vzorných pracovníků jako příkladů pro ostatní nebo jiné formy uznání.

Sebehodnotící zpráva v subkritériu 1a) postihuje převážně vrcholný management okresního ředitelství a nepostihuje všechny aspekty činnosti organizace.

### **c) Policie ČR , okresní ředitelství Mladá Boleslav**

V sebehodnotící zprávě se odkazuje na zákon o Policii ČR, kde je stanoveno obecně poslání Policie, které je dále rozvedeno obecně v interních aktech řízení. Okresní ředitelství konstatuje ve zprávě poslání a hlavní úkoly jako „zejména ochrana a zajištění bezpečnosti osob a majetku, spolupůsobení při zajišťování veřejného pořádku, odhalování trestných činů a zajišťování jejich pachatelů, dohled nad bezpečností a plynulostí silničního provozu, kdy tyto činnosti je třeba

vykonávat na podkladě Etického kodexu Policie ČR. Organizace usiluje, prostřednictvím svého managementu všech stupňů, o spokojenost svých zákazníků a to jak externích (vystupování organizace vůči veřejnosti, občanům), ale o spokojenost svých zaměstnanců v duchu myšlenky, že spokojený zaměstnanec vykonává svou práci efektivněji a je výkonnější. Poslání, vize hodnoty a kultura je mezi pracovníky přenášena prostřednictvím vedoucích všech stupňů při služebních poradách, při formálních a neformálních setkáních.

V organizaci je otevřená komunikace, každý zaměstnanec má právo se vyjadřovat k její činnosti a má možnost podávat podněty ke zlepšení práce organizace, které jsou následně zhodnoceny managementem organizace a případně realizovány. Vzájemné zkušenosti jsou mezi vedoucími předávány na služebních poradách a v rámci jejich spolupráce mezi útvary organizace.

Pracovníci jsou motivováni jednak v rámci kázeňské pravomoci stanovené zákonem o služebním poměru a dále formou vyzdvihování příkladných plnění povinností.

Organizace hledá možnosti zlepšování aktivním zapojováním do realizace řady pilotních projektů, které jsou zaváděny do činnosti Policie ČR, jako jsou evidenční systémy nápadu trestné činnosti, nebo pro větší spokojenost zákazníků zavádění vzorových služeben s recepční službou.

Ze zhodnocení kritéria 1a) okresním ředitelstvím Policie ČR v Mladé Boleslavi lze dovodit, že organizace zná své poslání, má stanoveny jasné hlavní úkoly své činnosti, vize nejsou stanoveny konkrétně, ale lze je dovodit ze zprávy a tou je vize spokojeného vnějšího zákazníka a spokojeného pracovníka organizace. Poslání, hodnoty a vize prosazuje směrem dolů na vedoucí nižších organizačních článků a dále vedoucími všech stupňů také na všechny pracovníky organizace. Organizace je přístupná názorům a podnětům, které mohou zlepšit její činnost, podporuje vzdělávání zaměstnanců a firemní kulturu. Organizace si stanovuje konkrétní priority své činnosti a tato pravidelně vyhodnocuje a hledá prostor pro zlepšování své činnosti, především účastí v pilotních projektech.

#### **6.2.2 1b) Vedoucí jsou osobně zainteresováni na tom, aby byl systém managementu organizace rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován**

*Správné vytýčení struktury organizace, aby byla zabezpečena její politika a strategie, zabezpečení, aby byl systém procesů rozvíjen a uplatňován, vytvoření jednoznačného vlastnictví*

*procesů, zabezpečení, aby byl proces pro efektivní řízení organizace rozvíjen a uplatňován, zabezpečení, aby byl proces pro pobízení, identifikování, plánování a uplatňování všech zlepšení možných řešení – kreativita, inovace, vzdělávání, apod.*

#### **a) Okresní ředitelství Policie ČR Kutná Hora**

Organizační struktura organizace je závislá od stanovené vzorové systematizace stanovené policejním prezídiem, která zabezpečuje jednoznačné vlastnictví některých procesů. Obecná struktura okresního ředitelství je modifikována na základě této vzorové systematizace, procesy jsou rozvíjeny a uplatňovány cestou služebních porad všech stupňů.

Vedoucí všech stupňů mohou podávat podněty k zavedení nových procesů s tím, že tyto jsou projednávány na poradách a případná realizace je materiálně podporována vrcholným managementem okresního ředitelství. Při stanovování konkrétních úkolů je stanovována konkrétní odpovědnost.

Jednotlivé procesy jsou vyhodnocovány a na základě výsledků jsou odměňováni odpovědní vedoucí, formou pohybu osobního příplatku, záznamem o významné události v rámci průběžného hodnocení, v rámci tohoto hodnocení se využívají i vedlejší hodnotící kritéria mimo ty stanovené nadřízenými složkami.

Management všech stupňů je osobně zainteresován na plnění procesů formou stanovení náplně práce, organizačním řádem a dále účastí na pilotních projektech a jejich účastí v různých komisích, proces odměňování je delegován na všechny stupně vedoucích. Dále jsou všichni vedoucí zainteresováni na řešení personálních otázek, jimi řízeného útvaru, řešení stížností, vyhlašování kázeňských trestů, odměn apod.

Ze zhodnocení kritéria 1b) okresním ředitelstvím Policie ČR v Kutné Hoře lze dovodit, že na procesu rozvíjení systému managementu je osobně zainteresován každý pracovník na vedoucí funkci a jsou nadále hledány možnosti zlepšování těchto procesů.

## **b) Policie ČR, okresní ředitelství Nymburk**

Sebehodnotící zpráva okresního ředitelství se odvolává na strukturu stanovenou interními akty řízení, připouští, že organizační struktura neodpovídá potřebám, ale zdlouhavý a komplikovaný proces těchto změn je pravděpodobně překážkou pro jejich realizaci. Dále v tomto subkritériu jsou popisovány způsoby provádění ranních porad k vzájemné informovanosti a přehledu managementu o činnosti podřízených útvarů a další prvky řízení činnosti organizace a jejích podřízených útvarů, a v závěru je konstatováno, že tímto způsobem je zajištěno předání všech potřebných informací až na posledního pracovníka.

Ze zhodnocení kritéria 1b) okresním ředitelstvím Policie ČR v Nymburce je patrné, že pravděpodobně došlo jednoznačně k nepochopení subkritéria protože zde není uveden jediný způsob zainteresovanosti managementu všech stupňů na rozvíjení systému organizace, tak aby byl systém uplatňován a neustále zlepšován. Již ze samotné podstaty organizační struktury je zřejmé, že existují manažerské funkce všech stupňů a na každé funkci je minimální zainteresovanost stanovena její úrovní a také náplní práce.

## **c) Policie ČR, okresní ředitelství Mladá Boleslav**

Sebehodnotící zpráva okresního ředitelství uvádí, že organizační struktura byla postupem doby, v mezích vzorové systematizace stanovené policejním prezídiem, přizpůsobena potřebám okresního ředitelství, aby byla v maximální míře funkční. Vedoucí funkce jsou obsazovány na základě výběrových řízení, tedy lze předpokládat, že lidmi kteří chtějí poslání a vize dále rozvíjet.

Strategie okresního ředitelství je projednávána na poradách všech druhů s vedoucími všech stupňů, jsou předávány důležité informace a hodnoceny dosažené výsledky formou dokládací. Na těchto poradách jsou přijímány ředitelem závěry a opatření k zjištěným výsledkům.

Vedoucí jsou do procesů zainteresováni při zavádění nových informačních systémů. Dále formou hodnocení jejich podílu na zlepšování procesů.

Ze zhodnocení kritéria 1b) okresním ředitelstvím Policie ČR v Mladé Boleslavi, nevyplývají jednoznačné důkazy zainteresovanosti vedoucích všech stupňů na rozvíjení systému organizace, tak aby byl systém uplatňován a neustále zlepšován. Již ze samotné podstaty organizační struktury



je zřejmé, že existují manažerské funkce všech stupňů a na každé funkci je minimální zainteresovanost stanovena její úrovní a také náplní práce.

### **6.2.3 1c) Vedoucí se vzájemně ovlivňují se zákazníci, partnery představiteli společnosti**

*Plnění a chápání potřeb a očekávání a reagování na ně, vytváření partnerství a účast na něm, vytváření společné činnosti zlepšování a účast v této činnosti, uznávání jednotlivců a týmů zainteresovaných stran za jejich příspěvek k naplňování dlouhodobých cílů Policie ČR, za jejich loajálnost apod.*

#### **a) Okresní ředitelství Policie ČR Kutná Hora**

V hodnotící zprávě jsou definováni partneři organizace, kdy se jedná o státní instituce zabývající se společnou problematikou jako Policie, a to je trestní řízení, řízení o přestupcích, věci veřejného pořádku, problematikou ochrany života, zdraví a majetku občanů apod. Tyto se navzájem ovlivňují předáváním informací z vlastní činnosti ostatním spolupracujícím partnerům při běžném styku v každodenní činnosti a také při společných součinnostních poradách.

Jako zákazníka lze ze zprávy jednoznačně vydedukovat občana, kde v rámci zavádění programu „community policing“ do činnosti základních útvarů je občan jako zákazník na prvním místě a je společně s ostatními partnery zainteresován na vývoji bezpečnostní situace, jsou prováděny besedy s občany, navzájem si Policie s občany vyměňuje náměty na zlepšování bezpečnostní situace v konkrétních oblastech a tím dochází ke zlepšení vztahu a komunikace mezi organizací poskytující služby a zákazníkem, tedy jsou poskytovány služby, které zákazník žádá.

Ze zhodnocení kritéria 1c) okresním ředitelstvím Policie ČR v Kutné Hoře vyplývá jednoznačné pokroky směrem k zlepšení vzájemné komunikace mezi partnery a zákazníky, činnost je přizpůsobována jednoznačně potřebám zákazníka.

#### **b) Policie ČR, okresní ředitelství Nymburk**

Ve zprávě jsou definováni partneři, jako členové samospráv obcí, občané představitelé

orgánů a organizací se kterými se setkává na formálních a neformálních setkání, kde si předávají vzájemně potřebné informace.

Dále již zpráva pouze hovoří o organizaci porad různých druhů, o jejich organizaci a podávaných informacích.

Ze zhodnocení kritéria 1c) okresním ředitelstvím Policie ČR v Nymburce vyplývá, že vrcholný management považuje za své zákazníky podřízené výkonné útvary, i když tyto útvary jsou podle mého názoru nástroje k uplatnění poslání, vize, hodnoty a úkoly organizace. I v tomto případě pravděpodobně došlo k ne zcela správnému pochopení podstaty subkritéria. Ačkoli v rámci okresního ředitelství je jedno oddělení zařazeno do programu „community policing“, který je jednoznačně zaměřen na komunikaci a vzájemné ovlivňování organizace s občanem – zákazníkem, zpráva se o této skutečnosti vůbec nezmiňuje i když tento přístup je plně v souladu s myšlenkou Modelu excellence.

Organizace je ovlivňována svými partnery a skutečnými zákazníky zcela jistě, ale musí se naučit identifikovat své skutečné partnery a zákazníky.

#### **c) Policie ČR , okresní ředitelství Mladá Boleslav**

Okresní ředitelství jednoznačně definuje své partnery jako státní i nestátní instituce jako státní zastupitelství, okresní soud, úřad práce, instituce státní správy a samosprávy, složky integrovaného záchranného systému a všechny ostatní orgány působící v oblasti bezpečnosti, veřejného pořádku, kriminality apod. Problémem se jeví nesoulad mezi územním uspořádáním a samosprávy a teritoriálním uspořádáním policejních okresů. Vedoucí všech stupňů jsou podle své úrovně zapojeni do spolupráce s partnery, které probírá účastí v různých komisích, účastí na zasedáních obecních zastupitelstev a rad a dalších formálních a neformálních setkání, kde si vzájemně vyměňují informace o bezpečnostních problémech a společně se tyto problémy snaží řešit. Společně s partnery se podílí organizace na realizaci projektů prevence kriminality „Partnerství“.

Další informace a podněty o tom jaké jsou potřeby zákazníka získává organizace prostřednictvím stížností na činnost organizace a jednotlivců v organizaci, nebo naopak děkovnými dopisy za profesionálně provedenou práci a také ze zpráv médií. Všechny tyto případy jsou náležitě

prošetřeny a vyhodnoceny a z nich jsou dále identifikovány náměty, které oblasti a jak se dají zlepšovat apod.

Ze zhodnocení kritéria 1c) okresním ředitelstvím Policie ČR v Mladé Boleslavi lze dovodit, že tomuto bodu je věnována poměrně vysoká pozornost a díky tomu organizace dokáže lépe identifikovat potřeby zákazníka a nachází prostor pro zlepšování své činnosti.

#### **6.2.4 1d) Vedoucí spolu s lidmi v organizaci posilují kulturu excelence**

*Osobní sdělování, poslání, vize, plánů, cílů, úkolů organizace lidem, být přístupný, aktivně naslouchat lidem, nechat se jimi inspirovat, sjednocovat je a odpovídat jim, motivování lidí a umožňovat jejich účasti v činnostech zlepšování, propagace a podpora rovnocenných příležitostí.*

##### **a) Okresní ředitelství Policie ČR Kutná Hora**

Kultura dle hodnotící zprávy je posilována zejména trvalým sdělováním poslání, vizí, strategie a politiky organizace a to při plánovaných poradách, osobních jednání managementu všech stupňů s pracovníky a také formou intranetové sítě. Dále k posílení kultury přispívá přejímání názorů, podnětů, jejich hodnocení a případné uvedení do praxe, jde například o podporu tzv. „nejlepší praxe“. Na poradách jsou dále sdělovány vlastní zkušenosti, které mohou přejímat i ostatní vedoucí pracovníci ke zlepšení své činnosti. Obdobně je postupováno s názory a náměty pracovníků, management je otevřený komunikaci s pracovníky a při své práci využívá jejich dobré nápady. Komunikace je podporována přímá, ale je umožněna i komunikace cestou intranetové sítě v bloku „dotazy na vedení OŘ“, kde není stanoven okruh dotazů a na každý dotaz je vždy odpovězeno, a komunikace je možná i anonymní, aby názor mohl vyslovit i ten pracovník, který má obavy a možného postihu za svůj názor.

Přímý výkon služby je zajišťován cestou servisních služeb při zajišťování zlepšování pracovního prostředí a zlepšování vybavení technickými prostředky a ostatním materiálem. Management okresního ředitelství sleduje, aby servisní služby plně zajistili své úkoly vůči výkonným útvarům a nedocházelo k opaku. V rámci projevů kultury organizace navenek, byly

provedeny organizační změny, ke zlepšení činnosti na místě trestných činů zřízením integrované výjezdové skupiny, ve které je zastoupení všech potřebných odborností (kriminální, policista obvodního oddělení, policista dopravní služby, kriminalistický technik, člen skupiny služební kynologie) tak, aby byly všechny činnosti na místě provedeny maximálně profesionálně po všech stránkách.

Motivačními prvky na zlepšování kultury jsou nejčastěji finanční odměny, ale jsou využívány i vyzdvihování nejlepších pracovníků jak jednotlivců tak i týmů.

Ze zhodnocení kritéria 1d) okresním ředitelstvím Policie ČR v Kutné Hoře již byla provedena řada opatření ke zlepšování činnosti, kultuře je věnována vysoká pozornost a jsou v do jejího zlepšování zahrnuti všichni pracovníci.

#### **b) Policie ČR, okresní ředitelství Nymburk**

Posilování kultury excelence je posilováno při setkáních s podřízenými, při vedení neformálních dialogů, ve kterých se management snaží reagovat na vznesené připomínky zaměstnanců. Tento styl je upřednostňován vzhledem k větší otevřenosti zaměstnanců.

Management podporuje různé formy zvyšování kvalifikace včetně studia na různých stupních škol. Vrcholný management je otevřený ke každé komunikaci pro všechny zaměstnance, jde o formy komunikace telefonické, elektronické, ale i osobní.

Vrcholový management vede vedoucí nižších organizačních článků k plné samostatnosti a odpovědnosti za chod jimi řízených útvarů a to ve všech oblastech (ekonomické, plnění úkolů dané zákonem apod.) a to prováděnými kontrolami, podporou metodickými radami, připomínkami, nastíněním hlavních směrů apod.

Jako další formu podpory kultury uvádí zpráva formy hodnocení pracovníků a vzájemnou diskuzi při hodnotícím rozhovoru, při které má hodnotit i osobní příspěvek každého pracovníka k naplňování poslání, vizí, hodnot a kultury organizace.

Ze zhodnocení kritéria 1d) okresním ředitelstvím Policie ČR v Nymburce se snaží o posilování kultury vysvětlováním poslání a vizí organizace, hodnocením pracovníků a pomocí

vedoucím nižších organizačních článků metodickou pomocí. Domnívám se že tímto způsobem není zcela dostačující jde o prvky směřující především dovnitř organizace, prvky směrem ven z organizace, směrem k partnerům a zákazníkům není ve zprávě žádný podnět.

#### **c) Policie ČR , okresní ředitelství Mladá Boleslav**

Poslání, vize, politika a strategie organizace je neustále předkládána pracovníkům všech stupňů interními akty řízení, jsou rozebírány na poradách všeho druhu a při každém formálním styku managementu s pracovníky. Vedoucí pracovníci všech stupňů jsou osobně zainteresováni na posilování kultury excelence jednak prezentací nejlepší praxe, zveřejňováním výsledků, v rámci motivace je využívána kázeňská pravomoc v plném rozsahu, tak jak je stanovena zákonem o služebním poměru. Jako motivační nedostatek je ve zprávě uveden nepružný systém rychlé reakce na kvalitní či naopak špatný výkon, pohybem příplatku osobního ohodnocení, kdy nejde okamžitě reagovat na opakující se dobré či špatné výkony. Dalším negativem je i nízká prestiž povolání a nedostatečné uznání společnosti.

Ze zhodnocení kritéria 1d) okresním ředitelstvím Policie ČR v Mladé Boleslavi je patrné, že si je organizace vědoma, že neustálé sdělování poslání, vizí, politiky a strategie a její vysvětlování pracovníkům všech stupňů je základ pro jejich pochopení. Organizace se snaží využívat k motivaci celého managementu a všech pracovníků jak standardní, zákonem stanovené, způsoby motivace, ale hledá, nachází a využívá i další nestandardní formy.

#### **6.2.5 1e)Vedoucí identifikují a podporují organizační změny**

*Porozumění interním a externím podnětům pro změny v organizaci, identifikaci a výběr změn, které je nutné provést v organizaci, v organizačním modelu a v externích partnerstvích, zajišťovat realizace změn a identifikace rizik, sdělování změn a důvodů pro změnu v organizaci a ostatních zainteresovaných stranám, podporování lidí, aby řídili změny a umožnili jim je řídit, měření a přezkoumávání efektivnosti změny a sdílení získaných znalostí*

#### **a) Okresní ředitelství Policie ČR Kutná Hora**

Vrcholným managementem okresního ředitelství jsou byly identifikovány potřeby

organizačních změn a tyto byly realizovány snížením systematizovaných vedoucích míst středního a vrcholového managementu, byla provedena reorganizace služby kriminální policie a vyšetřování z liniového uspořádání a na kombinaci územní a liniové odpovědnosti rozdělením služby, což se ukázalo jako velký přínos na kvalitě a rychlosti zpracování případů trestné činnosti a také na zlepšení vzájemné komunikace a spolupráce mezi základními útvary pořádkové policie a službou SKPV. Dalším důkazem provedením organizačních změn je jednoznačně fakt, že vzhledem k vývoji kriminality byla provedena reorganizace útvarů pořádkové policie a vytvořeno nové oddělené s místem dislokace podle potřeb a požadavků zákazníka a dalším přínosem je, že toto bylo provedeno z vlastních zdrojů bez navýšení systematizovaných míst.

Ze zhodnocení kritéria 1e) okresním ředitelstvím Policie ČR v Kutné Hoře již byla provedena řada opatření ke zlepšování činnosti. Provedené organizační změny měli kladný odraz v uvolnění policistů pořádkové policie ve prospěch většího podílu výkonu služby na ulici, přesně podle požadavků zákazníka.

#### **b) Policie ČR, okresní ředitelství Nymburk**

Sebehodnotící zpráva uvádí, že organizační změny jsou předmětem nadřízených součástí a okresní ředitelství ve své kompetenci zavedlo změnu organizace služby kriminální policie a vyšetřování zřízením detašovaných pracovišť.

Ze zhodnocení kritéria 1e) okresním ředitelstvím Policie ČR v Nymburce nejsou zřejmé podněty k požadovaným změnám vůči kompetentnímu nadřízenému útvaru, ani zda je potřeba či nikoliv, tyto změny provádět. Dále provedené změny nejsou zhodnoceny co se od nich očekává, nebo jaké již přinesly výsledky ke zlepšení činnosti organizace.

#### **c) Policie ČR, okresní ředitelství Mladá Boleslav**

Management okresního ředitelství připouští možnost organizačních změn cestou nadřízených součástí a to v rámci vzorových systematizací. Organizační změny jsou negativně ovlivněny finančními a personálními zdroji. V rámci své kompetence provedlo okresní ředitelství reorganizaci územní odpovědnosti podřízených útvarů, kterým došlo ke snížení zatíženosti jedné z nejvíce zatížených součástí, která byla přerozdělena na méně zatížené výkonné útvary a povedlo se prosadit zřízení dalšího výkonného útvaru.

Ze zhodnocení kritéria 1e) okresním ředitelstvím Policie ČR v Mladé Boleslavi je zřejmé, že vrcholný management hledá cesty k organizačním změnám, které by pomohly zlepšit činnost organizace, ale tyto snahy jsou do značné míry negativně ovlivněny finančními a personálními limity, ale také nutností držet stanovenou vzorovou systematizaci.

### **6.3 Zhodnocení sebehodnotících zpráv, kritéria č.1 Vedení z hlediska pochopení a přínosu pro zlepšování činnosti organizace.**

#### **a) Okresní ředitelství Kutná Hora**

Ze způsobu provedení sebehodnotící zprávy v kritériu vedení, z jejího rozsahu je zřejmé, že okresní ředitelství zná dobře poslání organizace, má jasně stanovené vize a tyto dovede jednoznačně prezentovat celému managementu organizace a jejich cestou je prosazovat mezi všechny pracovníky. Management organizace dokázal najít řadu míst, kde se dá její činnost zlepšovat a to například změnou organizační struktury, zapojení do pilotních projektů, využívání informací od partnerů a zákazníků ke zjištění jejich potřeb a tyto zavádět do své činnosti.

Celý management je zapojen do řízení procesů, jsou stanoveny vlastníci procesů a jejich odpovědnost za danou oblast a zároveň je maximálně využívána motivační politika managementu všech stupňů.

Ze zprávy lze dovodit, že management všech stupňů chápe podstatu Modelu excelence, jeho výhody pro zlepšování činnosti organizace a vystupuje jako tým manažerů s jasnou vizí a s jasnými cíli, které chtějí docílit.

Ze zprávy lze dovodit, že již v současné době již Model excelence přináší mnoho námětů na zlepšování a dosahování cílů.

#### **b) Policie ČR, okresní ředitelství Nymburk**

Ze způsobu provedení sebehodnotící zprávy v kritériu vedení, z jejího rozsahu je zřejmé, že management okresního ředitelství ne zcela správně ve všech subkritériích pochopila smysl a význam zhodnocené tohoto kritéria, zpráva je omezena jen na vrcholný management, nižší stupně vedení

nepovažuje za společný tým k prosazení poslání, vizí a cílů organizace, ale mylně je považuje za jednoho ze zákazníků, vedení okresního ředitelství je jediný stupeň řízení organizace, který předává přímo své vize, které nejsou specificky stanoveny pro tuto organizaci, pracovníkům nevyužívá střední a nižší management. Ze zprávy nevyplývá zainteresovanost managementu na neustálém zlepšování systému organizace.

Organizace se nechává ovlivňovat svými partnery a zákazníky, ale ze zprávy není zřejmé zda je do této spolupráce zahrnutý jen vrcholný management a i nižší vedoucí. Jinak je vrcholný management přístupný všem. Organizační změny není zřejmé zda je organizace považuje za nutné a zda je prosazuje a jaké z toho očekává zlepšení činnosti.

Z hodnocení kritéria vedení plyne, že organizace nepochopila všechny možné přínosy zlepšování činnosti svého managementu, okresní ředitelství nepočítá podle výsledků zprávy s nižšími stupni managementu pro svou činnost.

Pro okresní ředitelství není Model excelence ve využití svého managementu přínosem, je třeba změnit přístup k nižším řídicím článkům a jen převést na ni veškerou odpovědnost a nevyužívat je k prosazování poslání, vizí strategií. Pravděpodobně jsou využívány i nižší stupně řízení k prosazování zlepšování činnosti organizace, ale zpráva se omezuje pouze na vrcholný management.

### **c) Policie ČR , okresní ředitelství Mladá Boleslav**

Ze správy lze dovodit, že okresní ředitelství má jasně stanoveny vize, strategii a tuto prosazuje cestou celého managementu do celé organizace. Při prosazování poslání, vizí a strategie využívá jak standardních i nestandardních motivačních prvků a celý management je na zlepšování systému a jeho uplatňování dostatečně zainteresován.

Celý management organizace okresního ředitelství pracuje jako tým, management je zapojen do řízení procesů, jsou stanoveny vlastníci procesů a jejich odpovědnost za danou oblast a zároveň je maximálně využívána motivační politika managementu všech stupňů.

Organizace má zcela jasno kdo jsou její partneři a kdo jsou zákazníci a využívá všech možností, k tomu, aby znala potřeby zákazníka a společně s partnery hledá cesty ke zlepšování



uspokojování těchto potřeb.

Ze zprávy lze dovodit, že management všech stupňů chápe podstatu Modemu excellence, jeho výhody pro zlepšování činnosti organizace a vystupuje jako tým manažerů s jasnou vizí a s jasnými cíli, které chtějí docílit. Model excellence je pro okresní ředitelství nástrojem ke zlepšování činnosti organizace.

#### **6.4 Jak hodnotí svůj management řadoví pracovníci**

Jedním z signálů jak pracuje management organizace, zda má jasné a skutečné vize do budoucnosti je zda pracovníci organizace o těchto vizích vědí, zda je správně chápou a ztotožňují se a zda jsou k jejich naplňování dostatečně motivováni. Zjištění jsou prováděna na jednotlivé okresní ředitelství Policie ČR tak jak jsou popsány závěry sebehodnotících zpráv.

Na ověření těchto skutečností jsem sestavil krátký dotazník (*Příloha č. 1*) se zaměřením na zjištění zda :

1. Management organizace má vize do budoucnosti a jasné cíle, které jsou naplňovány, zda tyto vize jsou jasně a srozumitelně prezentovány všem pracovníkům organizace a zda je prosazováno jejich naplňování
2. Management organizace má zájem o odborný růst pracovníků, je přístupný konstruktivním rozhovorům a kritice, ze které se dokáže poučit a pozitivní argumenty využít pro další naplňování vizí a cílů
3. Management je zainteresován na naplňování vizí a cílů, zda je motivován a dokáže hodnotit, oceňovat a náležitě motivovat ostatní pracovníka k naplňování stanovených cílů

### 6.4.1 Okresní ředitelství Kutná Hora

#### a) Tvrzení č. 1

Na základě odpovědí policistů, lze dovodit, že management organizace má vize a jasné cíle s tímto tvrzením souhlasí více než 53% dotázaných policistů u okresního ředitelství v Kutné Hoře a také si tato skupina myslí, že jsou tyto vize a cíle dostatečně managementem organizace naplňovány.

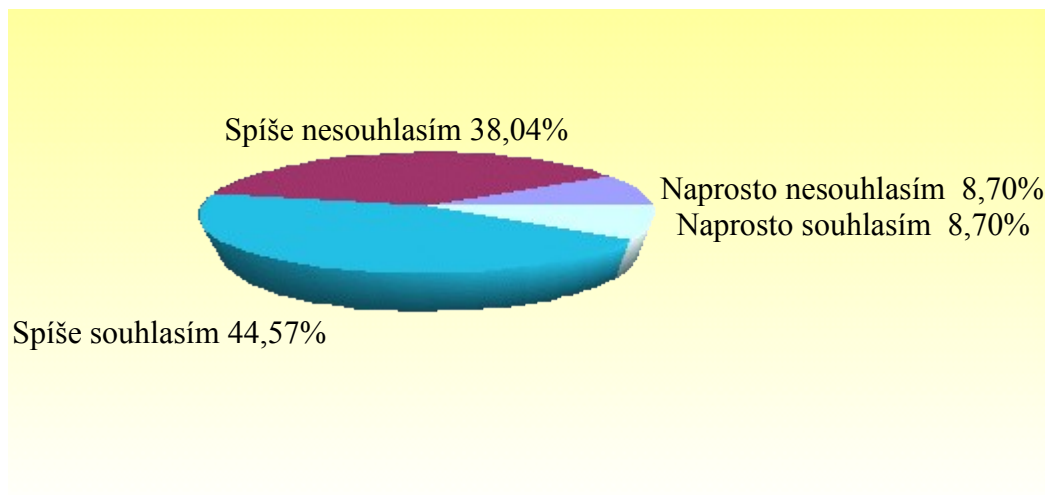
Na druhé straně je zde velmi početná skupina, téměř 47%, která je přesvědčena opaku, že organizace nemá jasné vize a cíle.

Z uvedeného lze dovodit, že je zde ještě velmi početná skupina zaměstnanců se kterou musí management organizace intenzivně pracovat a přesvědčit ji o to, že vize a cíle jsou jasně stanoveny.

Tab. 1

Počet dotázaných	Odpovědi			
	Naprosto nesouhlasí	Spíše nesouhlasí	Spíše souhlasí	Naprosto souhlasí
23	8,70%	38,04%	44,57%	8,70%

Graf č. 1



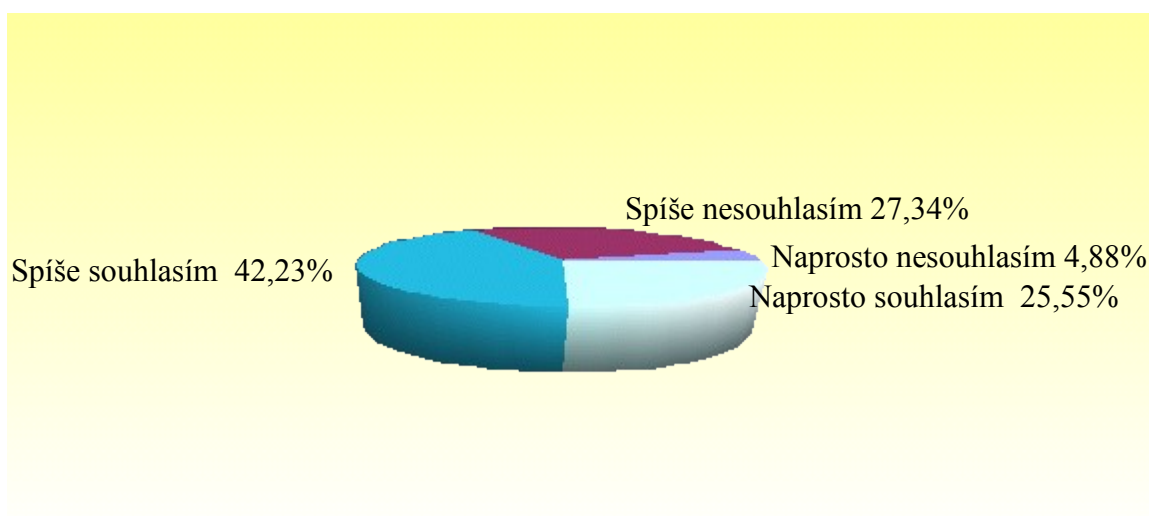
b) Tvrzení č. 2

Podle zjištění uvedených v tabulce č. 2, lze dovodit, že odpovědi na tvrzení č. 2 je poměrně kladné, téměř 68 % dotázaných uvedlo, že ze strany managementu je zájem o jejich odborný růst a management je přístupný komunikace a konstruktivní kritice, dokonce lze tvrdit, že z toho dokáže vyvozovat závěry, které je schopno dále uplatnit v řízení organizace.

Tab.č.2

Počet dotázaných	Odpovědi			
	Naprostou nesouhlasí	Spíše nesouhlasí	Spíše souhlasí	Naprostou souhlasí
23	4,88%	27,34%	42,23%	25,55%

Graf č. 2



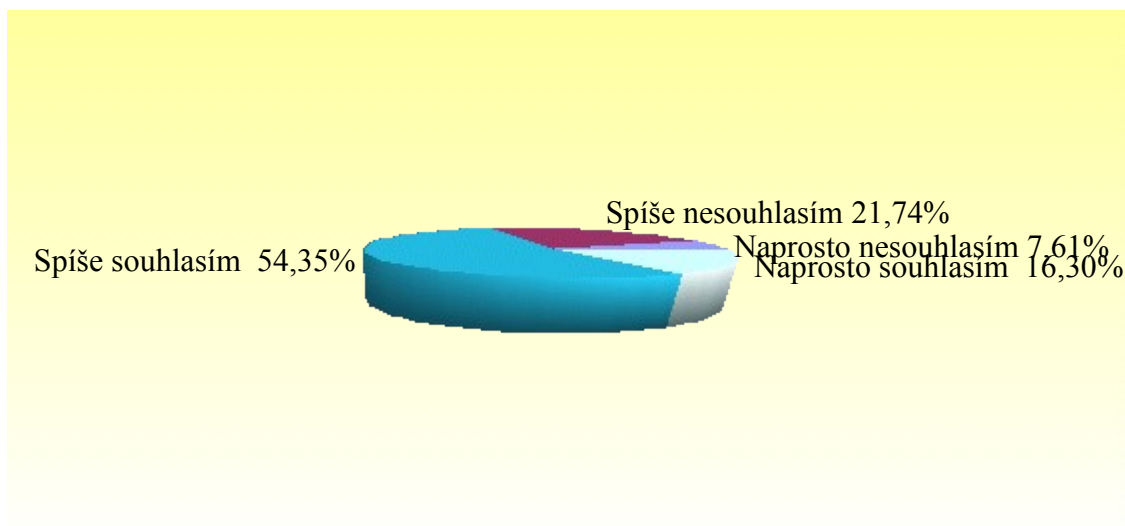
### c) Tvrzení č. 3

Na základě údajů uvedených v tabulce . 3, lze dovodit z odpovědí na tvrzení č. 3 tak, že u této organizace je na dobré úrovni motivace všech pracovníků a je prováděno kvalitní hodnocení na základě dosažených kvalitních výsledků a podílu na jejich dosažení s tímto tvrzením souhlasí více než 70% dotázaných.

Tab. 3

Počet dotázaných	Odpovědi			
	Naprosto nesouhlasí	Spíše nesouhlasí	Spíše souhlasí	Naprosto souhlasí
23	7,61%	21,74%	54,35%	16,30%

Graf 3



## 6.4.2 Okresní ředitelství Nymburk

### a) Tvrzení č. 1

Na základě provedeného výzkumu lze dovodit z tabulky č. 4, že management organizace má vize a jasné cíle s tímto tvrzením souhlasí téměř 56% dotázaných policistů u okresního ředitelství v Nymburce a také si tato skupina myslí, že jsou tyto vize a cíle dostatečně managementem

organizace naplňovány.

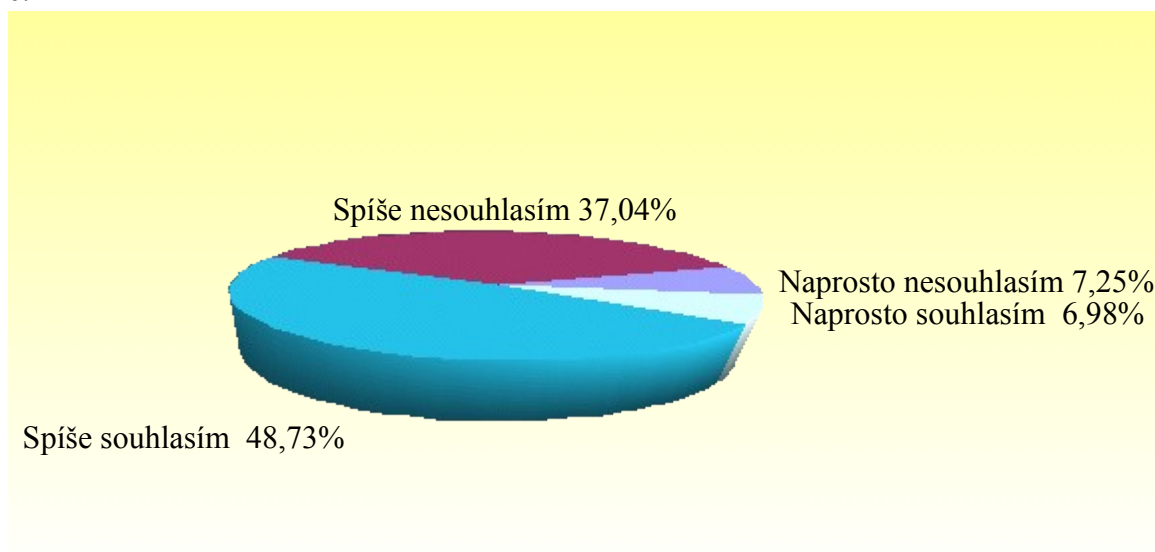
Na druhé straně je zde početná skupina, necelých 45%, která je přesvědčena opaku, že organizace nemá jasné vize a cíle.

Z uvedeného lze dovodit, že management organizace bude muset vynaložit více úsilí na tom, aby tuto část svých zaměstnanců přesvědčila, že má jasné vize a cíle, a je rozhodnuta tyto naplňovat

Tab.č. 4

Počet dotázaných	Odpovědi			
	Naprosto nesouhlasí	Spíše nesouhlasí	Spíše souhlasí	Naprosto souhlasí
27	7,25%	37,04%	48,73%	6,98%

Graf č. 4



b) Tvzení č. 2

Podle zjištění uvedených v tabulce č. 5, lze dovodit, že odpovědi na tvrzení č. 2 je odpovědělo kladně, téměř 83 % dotázaných uvedlo, že ze strany managementu je zájem o jejich

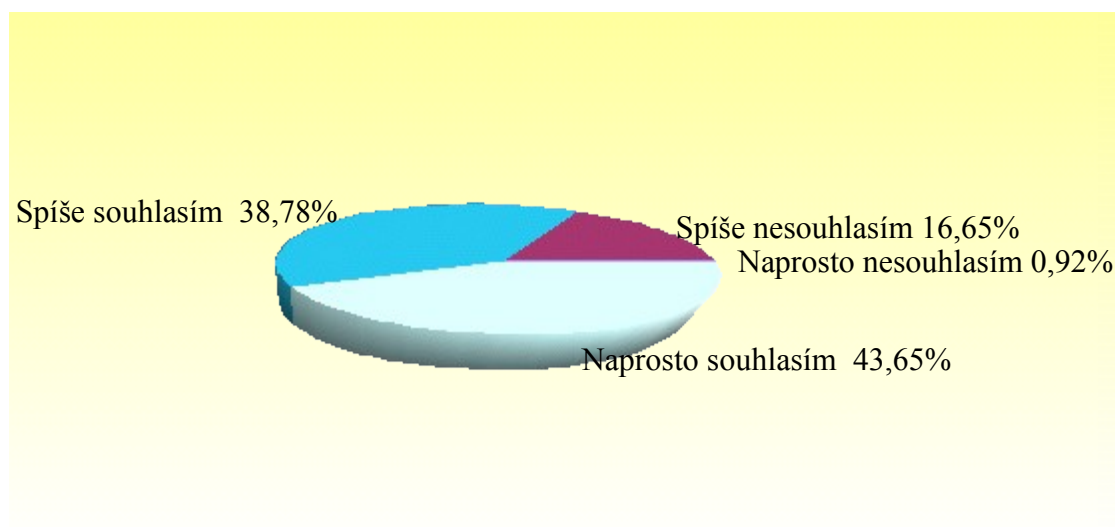
odborný růst a management je přístupný komunikace a konstruktivní kritice, dokonce lze tvrdit, že z toho dokáže vyvozovat závěry, které je schopno dále uplatnit v řízení organizace.

Vzhledem k tomu, že záporně tuto oblast hodnotí jen necelých 18% dotázaných lze v této oblasti hodnotit práci managementu velmi pozitivně.

Tab.č. 5

Počet dotázaných	Odpovědi			
	Naprosto nesouhlasí	Spíše nesouhlasí	Spíše souhlasí	Naprosto souhlasí
27	0,92%	16,65%	38,78%	43,65%

Graf č. 5



#### c) Tvrzení č. 3

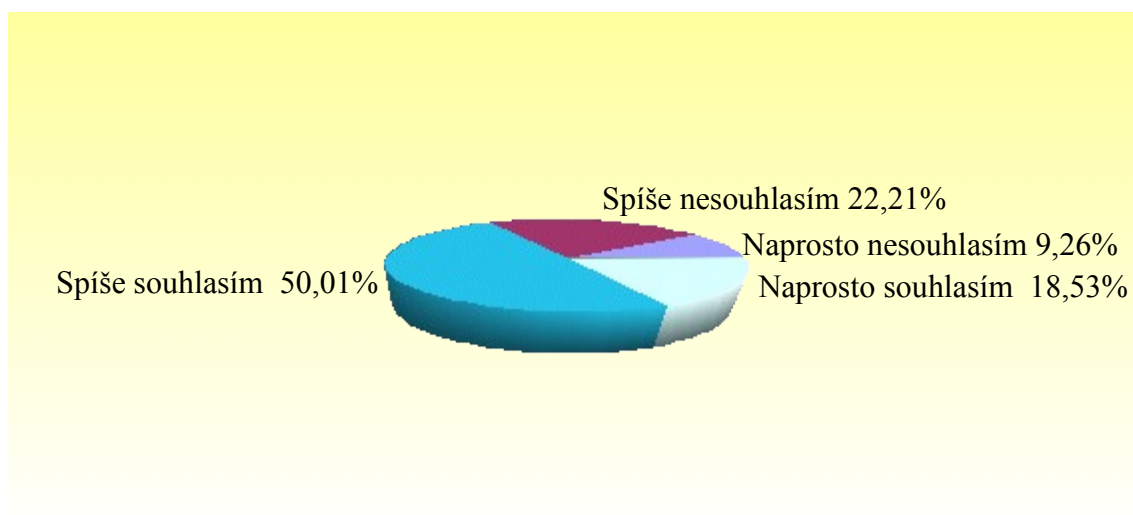
Na základě údajů uvedených v tabulce 6, lze dovodit odpověď na tvrzení č. 3 tak, že u této organizace kladně odpovědělo více než 68% dotázaných, že je ke své práci motivováno a jejich práce je hodnocena podle kvality a podílu jednotlivce na dosažených výsledcích a že i management je zjevně zainteresován na zlepšování motivace a rozvíjení systému organizace.

Skupina více než 31% je ovšem přesvědčena o opaku a tedy zde je další prostor pro management organizace pro další práci na zlepšování své činnosti.

Tab.č. 6

Počet dotázaných	Odpovědi			
	Naprosto nesouhlasí	Spíše nesouhlasí	Spíše souhlasí	Naprosto souhlasí
27	9,26%	22,21%	50,01%	18,53%

Graf č. 6



#### 6.4.3 Okresní ředitelství Mladá Boleslav

##### a) Tvrzení č. 1

Na základě provedeného výzkumu lze dovodit, tak je zřejmé z tabulky č. 7, že management organizace má vize a jasné cíle s tímto tvrzením souhlasí více než 63% dotázaných policistů u okresního ředitelství v Mladé Boleslavi a také si tato skupina myslí, že jsou tyto vize a cíle dostatečně managementem organizace naplňovány.

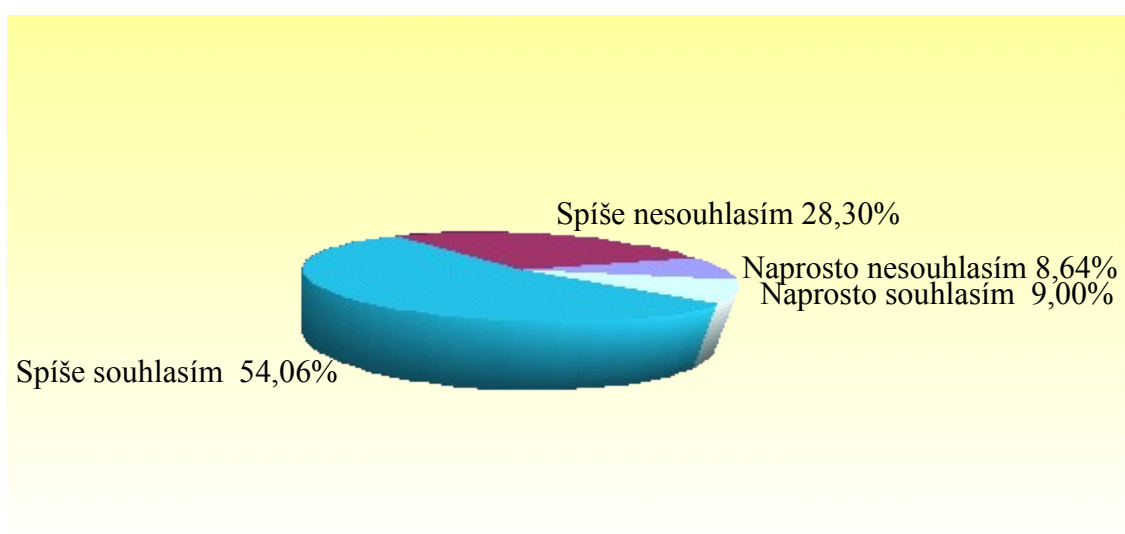
Na druhé straně je zde skupina, necelých 37%, která je přesvědčena opaku, že organizace nemá jasné vize a cíle.

Z uvedeného lze dovodit, že management organizace bude muset vynaložit více úsilí na tom, aby tuto část svých zaměstnanců přesvědčila, že má jasné vize a cíle, a je rozhodnuta tyto naplnit, i když výsledky této organizace jsou podstatně lepší než předcházejících dvou.

Tab.č.7

Počet dotázaných	Odpovědi			
	Naprosto nesouhlasí	Spíše nesouhlasí	Spíše souhlasí	Naprosto souhlasí
33	8,64%	28,30%	54,06%	9,00%

Graf č. 7



#### b) Tvrzení č. 2

Podle zjištění uvedených v tabulce č. 8 ,lze dovodit, že odpovědi na tvrzení č. 2 je poměrně kladné, více než 87 % dotázaných uvedlo, že ze strany managementu je zájem o jejich odborný růst a management je přístupný komunikace a konstruktivní kritice, dokonce lze tvrdit, že z toho

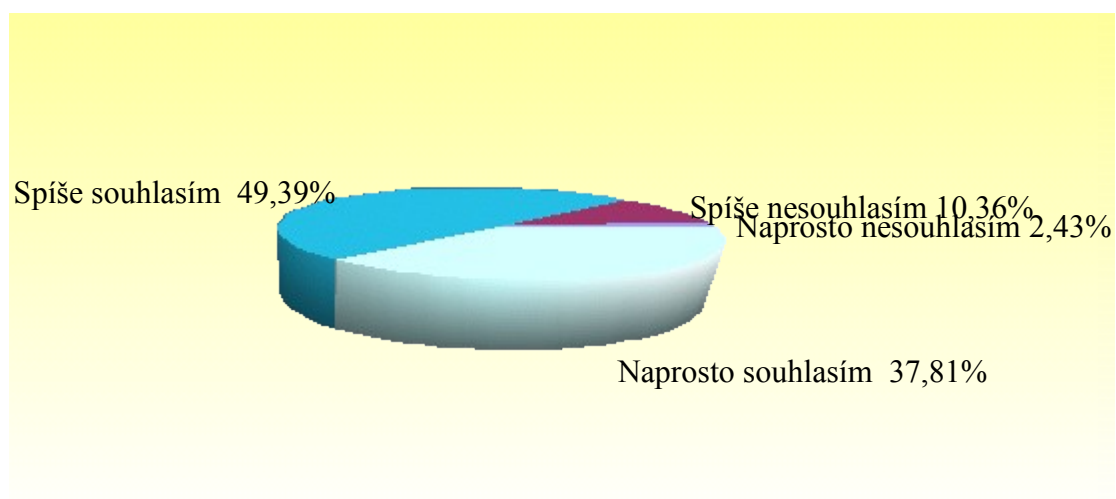


dokáže vyvozovat závěry, které je schopno dále uplatnit v řízení organizace. Vzhledem k poměrně vysokému počtu kladných odpovědí, lze usuzovat, že v této oblasti je stav u tohoto okresního ředitelství na velmi dobré úrovni.

Tab.č.8

Počet dotázaných	Odpovědi			
	Naprosto nesouhlasí	Spíše nesouhlasí	Spíše souhlasí	Naprosto souhlasí
33	2,43%	10,36%	49,39%	37,81%

Graf č. 8



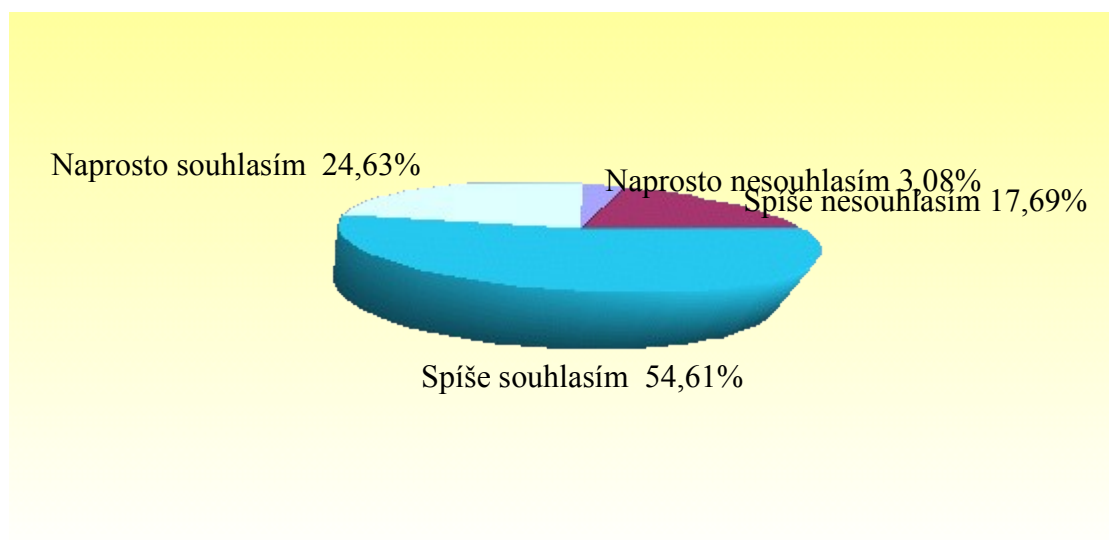
#### c) Tvzení č. 3

Na základě údajů uvedených v tabulce 9, lze dovodit z odpovědí na tvrzení č. 3 tak, že u této organizace je na dobré úrovni motivace všech pracovníků a je prováděno kvalitní hodnocení na základě dosažených kvalitních výsledků a podílu na jejich dosažení s tímto tvrzením souhlasí o něco málo více než 79% dotázaných. Opačného názoru je pouze kolem 21 % dotázaných

Tab.č.9

Počet dotázaných	Odpovědi			
	Naprosto nesouhlasí	Spíše nesouhlasí	Spíše souhlasí	Naprosto souhlasí
33	3,08%	17,69%	54,61%	24,63%

Graf č. 9



## 7. ZÁVĚR

Excellence znamená vizionářské tvůrčí vedení ve spojení se stálostí cílů. Jde o to, že organizace, které dosahují excellence mají vedoucí, kteří stanovují a sdělují jasnou cestu své organizace. Při tom sjednocují a motivují ostatní vedoucí, aby inspirovali své pracovníky.

Z provedeného vyhodnocení sebehodnotících zpráv vybraných okresních ředitelství Policie České republiky, v kritériu č.1 vedení lze shrnout několik zásadních poznatků :

- k sebehodnotící zprávě byly použity různé přístupy;
- ne ve všech organizacích došlo k plnému pochopení smyslu sebehodnotící zprávy, která by měla popisovat skutečný stav v organizaci v daném kritériu a to na základě subkritérií, které je možné modifikovat, ty subkritéria uvedená v metodice pro sebehodnocení nejsou vyčerpávající. Nadhodnocování dosažených výsledků, nebo zastírání skutečných problémů nemůže pomoci organizaci nalézt prostor pro zlepšování vedení své organizace;
- ve všech zprávách je jasně definováno poslání organizace, které vyplývá ze zákona o Policii ČR;
- ne všechny sledované organizace mají jasně stanoveny vize. všechny organizace sice vycházejí z vize celé Policie ČR, ne vždy jsou tyto vize upraveny na konkrétní organizační součásti okresních ředitelství. Jedno okresní ředitelství jasně definuje své vize, u dalšího je lze dovodit z textu zprávy a třetí okresní ředitelství se omezuje na obecné vize necítí potřebu jejich modifikace;
- každá organizace používá různé motivační prvky a stupeň zainteresovanosti managementu na zlepšování systému a jeho uplatňování. Tam, kde byl smysl Modelu excellence správně pochopen jako nástroj ke dosažení uspokojení potřeb zákazníků jsou využívány standardní formy uvedeny zákonem ( osobní ohodnocení, kázeňská pravomoc), ale zároveň se hledají další možnosti motivace;

- při posilování kultury excelence využívají všechny sledované organizace obdobné formy sdělování vizí, politiky a strategie, jedná se především o porady a formální i neformální setkání s managementem v organizaci a pracovníky;
- všechny organizace jsou schopné identifikovat své partnery a také oblasti vzájemně prospěšné spolupráce, dokáží se nechat pozitivně ovlivňovat a je zřejmé, že v této oblasti bylo dosaženo řada úspěchů. Naopak ne všechny organizace jasně pochopili kdo je pro Policii zákazník a jaké jsou jeho potřeby;
- problematika organizačních změn je především záležitost nadřízených součástí tedy úrovně Správy kraje, ale i přes to je zřejmé, že je řada možnosti na úrovni okresního ředitelství jak hledat formou organizačních změn cestu k dosahování zlepšování v poskytovaných službách, přístupy jsou opět různé a jde pravděpodobně o záležitost identifikování zda jsou organizační změny potřeba či nikoliv, osobně si myslím, že současná organizace ne zcela vyhovuje potřebám poskytování kvalitních služeb a to zejména v oblasti nedostatečných početních stavů výkonných útvarů, které nejsou v souladu s požadavky na zabezpečení úkolů, které před těmito útvary stojí;

Ze sebehodnotících zpráv je patrné, že každé z prezentovaných okresních ředitelství je různě teoreticky připraveno pro zpracování sebehodnotící zprávy, ukazuje se, že realističtější sebehodnotící zprávy jsou u okresních ředitelství, kde jsou vyškoleni hodnotitele.

Ze zpracování sebehodnotících zpráv, lze dovodit i míru pochopení potřebnosti Modelu excelence EFQM, jako kvalitního nástroje pro dosažení všech cílů, kterými jsou hlavně spokojený zákazník, ale také výkonný a spokojený pracovník organizace.

Z provedeného výzkumu mezi pracovníky, které jsem zaměřil na vize, cíle organizace a

jejich naplňování a prosazování a dále na přístupnost celého aparátu managementu organizace svým pracovníkům a náležitého hodnocení a motivace pracovníků, lze vyvodit závěr, že již jasná nadpoloviční většina všech zaměstnanců se domnívá, že organizace ve které je zaměstnán má jasné vize a cíle a snaží se tyto cíle naplňovat a prosazovat jejich pochopení i mezi řadové pracovníky. Bohužel ještě v této oblasti zůstává velmi mnoho pracovníků, kteří tyto názory nesdílí a zde je jednoznačně prostor pro zlepšování činnosti managementu všech uvedených organizací.

V oblasti přístupnosti managementu všem pracovníků se podle zjištění ukazuje, že zde více než dvě třetiny pracovníků mají možnost kdykoli komunikovat se svým vedením, které začíná být přístupné a je schopno přijmout konstruktivní kritiku, ze které se dokáže poučit. V organizaci, která je založena původně na přísných pravidlech nadřízenosti a podřízenosti vojenského charakteru je velmi povzbudivé zavádění těchto prvků řízení, kdy i zaměstnanci mají pocit, že se svým dílem podílí na řízení této organizace.

Dalším povzbudivým zjištěním je, že převážná část zaměstnanců se cítí ke své práci motivována a kladně vnímá způsob a výsledky hodnocení svého výkonu současným managementem organizací. Zde je na místě podotknout, že tato zjištění pochází z doby účinnosti předchozího zákona o služebním poměru. Nový zákon o služebním poměru účinný od 1.1.2007 mohl určitým způsobem tyto výsledky změnit, kdy někteří dříve spokojení zaměstnanci motivaci a současný kariérní řád chápou spíše demotivačně.

Na závěr bych chtěl uvést, že zavádění principů řízení kvality na podkladě Modelu excelence EFQM se jeví jako velmi efektivní nástroj k naplnění poslání organizace, naplnění jejich vize a cílů ve smyslu uspokojení potřeb všech svých zákazníků s využitím všech partnerů.

K tomu, aby organizace byla schopna těchto cílů dosáhnout slouží právě zmíněné sebehodnocení jehož cílem je zjistit skutečný stav organizace v určitém stupni postupu k excelenci a na základě toho identifikovat možnosti pro zlepšování procesů a systému organizace. Podhodnocené nebo i nadhodnocené sebehodnotící zprávy jsou překážkou pro dosažení stanovených cílů, protože buď se projeví problémy, které není nutné řešit, nebo naopak mohou některé podstatné problémy být opomenuty a při jejich neřešení může dojít k znehodnocení snahy celé organizace.

Jednu z klíčových rolí zde hraje celý management organizace jeho způsob řízení a umění sdělovat pracovníků vize a cíle organizace a prosazovat je v každodenní činnosti jim řízených pracovníků.

## **8. NÁVRH OPATŘENÍ**

- 1) Prosazování Modelu excelence, zejména jeho uplatňování v řízení organizace, by mělo být zahrnuto jako jedno z rozhodujících hodnotících kritérií managementu
- 2) Řízení kvality musí být prováděno líniově tak, aby bylo zajištěno pronikání všech informací do celé organizace, a vzhledem k obměnám řídicích pracovníků zařadit do jejich přípravy používání Modelu excelence v řízení organizace
- 3) V rámci celé organizace se jeví jako důležité provádět kalibraci všech hodnotitelů, aby byla zajištěna jednotnost provádění sebehodnocení v rámci celé Policie ČR,
- 4) Vzhledem k tomu, že úkoly k zavádění Modelu excelence řízení Policie ČR jsou rozpracovány interními akty řízení pouze do konce roku 2007, je nutné vydat vrcholným managementem nový interní akt řízení, kde bude rozpracován harmonogram pokračování zavádění Modelu excelence.

## 9 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULÉŘ O., *Management*. Olomouc : Rubico, 2001.

ISBN 80-85839-45-8

EFQM, *Model excellence EFQM*. 1.vyd. Praha : Česká společnost pro jakost, 2003.

ISBN 80-02-01572-X

EFQM, *Hodnocení pro excelenci*. 1. vyd. Praha : Česká společnost pro jakost, 2003.

ISBN 80-02-01580-0

JOHNSON G., SCHOLLES K., *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha : Computer Press, 2000.

ISBN 80-7226-220-3

MAYEROVÁ M., RŮŽIČKA J. *Moderní personální management*, 1.vyd. Jinočany : H&H, 2000.

ISBN 80-86022-65-X

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, *Model EFQM pro Policii České republiky*. Praha 2004

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, *Manuál sebehodnocení*. Praha 2005

KOMÁREK M., *Sebehodnotící zpráva Policie České republiky okresní ředitelství Kutná Hora*.

DOLEJŠÍ J., *Sebehodnotící zpráva Policie České republiky okresní ředitelství Nymburk*

ŽUČENKO I., *Sebehodnotící zpráva Policie České republiky okresní ředitelství Mladá Boleslav*

## **10 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 : *Dotazník (viz text – s. 47)*

Příloha č. 2 : CD



## **DOTAZNÍK**

- PŘEDMĚT** : Management organizace má jasné vize a cíle, které dokáže prosazovat mezi své pracovníky, které dokáže hodnotit a motivovat vzhledem k naplňování těchto vizí a cílů
- OBJEKT** : Management okresních ředitelství Policie ČR Kutná Hora, Nymburk, Mladá Boleslav
- CÍL VÝZKUMU** : Cílem je zjistit, zda management organizací, které jsou předmětem zkoumání z pohledu řadových policistů, má vize do budoucna a cíle, které se snaží naplňovat, tedy zda prosazuje systém činnosti organizace podle Modelu excelence EFQM, v kritériu č. 1 vedení
- HYPOTÉZY** :
1. Management organizace má vize do budoucnosti a jasné cíle, které jsou naplňovány, zda tyto vize jsou jasné a srozumitelně prezentovány všem pracovníkům organizace a zda je prosazováno jejich naplňování
  2. Management organizace má zájem o odborný růst pracovníků, je přístupny konstruktivním rozhovorům a kritice, ze které se dokáže poučit a pozitivní argumenty využít pro další naplňování vizí a cílů
  3. Management je zainteresován na plně vizí a cílů, zda je motivován a dokáže hodnotit, oceňovat a náležitě motivovat ostatní pracovníka k naplňování stanovených cílů

Vážená paní, vážený pane,

vzhledem k zavádění procesu řízení kvality práce Policie ČR na základě Modelu excelence, který je zaměřen především na uspokojování potřeb zákazníka organizace u které jste zaměstnán, provádím zjištění jak organizace dovede uplatňovat principy řízení organizace na základě uvedeného Modelu excelence EFQM se zaměřením na provedené sebehodnocení v kritériu č. 1 vedení, a jak se výsledky sebehodnocení projevují v další činnosti managementu organizace.

Účast na průzkumu je zcela dobrovolná a anonymní. Získané údaje budou zpracovány hromadně. Žádám Vás o otevřené a pravdivé odpovědi na následující otázky, které Vám nezaberou více než 20 minut.

Na všechny otázky odpovězte pouze jednou z variant, více variant není možné. Za vyplnění dotazníku Vám děkuji.

1. Domníváte se, že vedoucí mají zájem o odborný růst svých pracovníků ?

Naprosto souhlasím	
Spíše souhlasím	
Spíše nesouhlasím	
Naprosto nesouhlasím	

2. Domníváte se, že vedoucí dovedou spravedlivě ohodnotit výkon svých pracovníků ?

Naprosto souhlasím	
Spíše souhlasím	
Spíše nesouhlasím	
Naprosto nesouhlasím	

3. Domníváte se, že váš vedoucí je kdykoliv dostupný ke komunikaci ?

Naprosto souhlasím	
Spíše souhlasím	
Spíše nesouhlasím	
Naprosto nesouhlasím	

4. Domníváte se, že s vaším vedoucím je možné otevřeně hovořit o všech problémech ?

Naprosto souhlasím	
Spíše souhlasím	
Spíše nesouhlasím	
Naprosto nesouhlasím	

5. Myslíte si, že váš vedoucí je schopen přijmout oprávněnou kritiku ?

Naprosto souhlasím	
Spíše souhlasím	
Spíše nesouhlasím	
Naprosto nesouhlasím	

6. Myslíte si, že váš vedoucí vás respektuje ?

Naprosto souhlasím	
Spíše souhlasím	
Spíše nesouhlasím	
Naprosto nesouhlasím	

7. Domníváte se, že před vrcholným managementem se můžete svobodně vyjadřovat ?

Naprosto souhlasím	
Spíše souhlasím	
Spíše nesouhlasím	
Naprosto nesouhlasím	

8. Myslíte si, že vrcholná management je schopen přijmout vaše pozitivní názory ?

Naprosto souhlasím	
Spíše souhlasím	
Spíše nesouhlasím	
Naprosto nesouhlasím	

9. Myslím, že management organizace, kde pracuji, má jasné vize ?

Naprosto souhlasím	
Spíše souhlasím	
Spíše nesouhlasím	
Naprosto nesouhlasím	

10. Domníváte se že management své vize prosazuje při řízení organizace ?

Naprosto souhlasím	
Spíše souhlasím	
Spíše nesouhlasím	
Naprosto nesouhlasím	

11. Jsem informován o tom jaké má organizace kde pracuji priority a cíle :

Naprosto souhlasím	
Spíše souhlasím	
Spíše nesouhlasím	
Naprosto nesouhlasím	

12. Management své priority a cíle prezentuje mezi své pracovníky a naplňuje je :

Naprosto souhlasím	
Spíše souhlasím	
Spíše nesouhlasím	
Naprosto nesouhlasím	

13. Domnívám se, že jste dostatečně managementem informován, abych jste mohl vykonávat svou práci v souladu s prioritami a cíly organizace :

Naprosto souhlasím	
Spíše souhlasím	
Spíše nesouhlasím	
Naprosto nesouhlasím	

14. Hodnocení mého výkonu je prováděno profesionálně :

Naprosto souhlasím	
Spíše souhlasím	
Spíše nesouhlasím	
Naprosto nesouhlasím	

15. Hodnocení mého výkonu je prováděno podle kvality mé práce ne podle kvantity :

Naprosto souhlasím	
Spíše souhlasím	
Spíše nesouhlasím	
Naprosto nesouhlasím	

16. Ocenění mé práce odpovídá mému podílu na dosažených výsledcích útvaru :

Naprosto souhlasím	
Spíše souhlasím	
Spíše nesouhlasím	
Naprosto nesouhlasím	

17. Management útvaru mě dokáže dobře motivovat k práci a zlepšování mého výkonu :

Naprosto souhlasím	
Spíše souhlasím	
Spíše nesouhlasím	
Naprosto nesouhlasím	